

## **PLAN DE NEGOCIOS**

**Autor:**

**Jaime Alcides Beltrán Gómez**

**Año 2011**

## CONTENIDO

### Presentación

#### Modulo1. El ser empresario y el plan de negocios

- 1.1 Introducción
- 1.2 Objetivos
- 1.3 Sinopsis del contenido
- 1.4 El ser empresario rol y competencias
  - 1.4.1 Creciendo y fortaleciéndose como empresario
- 1.5 El plan de negocios fundamento de la estrategia de crecimiento y competitividad de su empresa
  - 1.5.1 ¿Por qué debe elaborar un plan de negocios?
  - 1.5.2 Lo que el empresario debe evitar en un plan de negocios
  - 1.5.3 Formato del plan de negocios. Factores esenciales para un concepto exitoso de su negocio
- 1.6 Ejemplos y Herramientas
- 1.7 Para enriquecer
- 1.8 Términos claves
- 1.9 Validación del paso siguiente

#### Módulo 2. La empresa y el plan de negocios

- 2.1 Introducción
- 2.2 Objetivos
- 2.3 Sinopsis del contenido
- 2.4 El modelo actual de negocio de la empresa
  - 2.4.1 La visión, misión, valores, objetivos y estrategia
- 2.5 De la idea a la oportunidad de negocios
  - 2.5.1 Selección y evaluación selectiva de la idea de negocio
  - 2.5.2 Dimensionamiento de la idea de negocio
  - 2.5.3 La oportunidad de negocio
  - 2.5.5 La prueba de concepto
  - 2.5.6 De la oportunidad, a la oferta de valor y al plan de negocios
- 2.6 Ejemplos y Herramientas

- 2.7 Para enriquecer
- 2.8 Términos claves
- 2.9 Validación del paso siguiente

### Módulo 3 Mercadeo y ventas

- 3.1 Introducción
- 3.2 Objetivos
- 3.3 Sinopsis del contenido
- 3.4 Análisis del entorno
- 3.5 Estudio del mercado
  - 3.5.1 Segmento objetivo. Cómo segmentar
  - 3.5.2 Tamaño del mercado
  - 3.5.3 Participación del mercado
- 3.6 Análisis de los clientes
- 3.7 Análisis de la competencia
- 3.8 Mezcla de mercadeo
- 3.9 Estrategia comercial
- 3.10 Proyección de ventas y gastos de comercialización
- 3.11 Ejemplos y Herramientas
- 3.12 Para enriquecer
- 3.13 Términos claves
- 3.14 Validación del paso siguiente

### Módulo 4 Operaciones (Producción – Servucción – Comercialización)

- 4.1 Introducción
- 4.2 Objetivos
- 4.3 Sinopsis del contenido
- 4.4 Planificación , prioridades de operación
- 4.5 Producto y proceso
- 4.6 Equipos , tecnología y maquinaria
- 4.7 Localización e instalaciones
- 4.8 Materiales , inventarios
- 4.9 Logística de distribución
- 4.10 Recursos y estimación de costos de operación
- 4.11 Gestión de calidad
- 4.12 Plan de producción
- 4.13 Ejemplos y Herramientas
- 4.14 Para enriquecer
- 4.15 Términos claves

#### 4.16 Validación del paso siguiente

### Módulo 5 Administración

- 5.1 Introducción
- 5.2 Objetivos
- 5.3 Sinopsis del contenido
- 5.4 Estructura de organización y planta de personal
- 5.5 Competencias talento humano empresa y plan de negocios
- 5.6 Dirección y control
- 5.7 Estimación de gastos de administración
- 5.8 Ejemplos y Herramientas
- 5.9 Para enriquecer
- 5.10 Términos claves
- 5.11 Validación del paso siguiente

### Módulo 6 Plan económico y financiero

- 6.1 Introducción
- 6.2 Objetivos
- 6.3 Sinopsis del contenido
- 6.4 La planeación financiera , factor clave de éxito de un plan de negocios
- 6.5 ¿Cómo determinar y cuantificar la inversión fija?
- 6.6 ¿Cómo determinar costos y gastos operacionales?
- 6.7 ¿Cómo calcular y analizar el punto de equilibrio?
- 6.8 ¿Cuánto capital de trabajo se requiere?
- 6.9 ¿Cómo realizar las proyecciones financieras de Balance y Estado de Resultados
- 6.10 ¿Cómo elaborar el flujo de caja?
- 6.11 ¿Cómo calcular y evaluar la rentabilidad de la inversión en el plan de negocios?
- 6.12 Ejemplos y Herramientas
- 6.13 Para enriquecer
- 6.14 Términos claves
- 6.15 Validación del paso siguiente

## Módulo 7 Plan de implementación (Indicadores – Formas de Control y Seguimiento)

- 7.1 Introducción
- 7.2 Objetivos
- 7.3 Sinopsis del contenido
- 7.4 Plan y cronograma de implementación
- 7.5 Indicadores, formas de control y seguimiento
- 7.6 Ejemplos y Herramientas
- 7.7 Para enriquecer
- 7.8 Términos claves

## Módulo 8 Guías de modelos de negocios del sector textil

- 8.1 Introducción
- 8.2 Objetivos
- 8.3 Sinopsis del contenido
- 8.4 Modelos de negocios del sector textil
- 8.5 Ejemplos y Herramientas
- 8.6 Para enriquecer
- 8.7 Términos claves

## **Presentación**

### **Antecedentes**

El Centro de Emprendimiento Bogotá Emprende es un programa creado en el 2006 por la Cámara de Comercio de Bogotá y la Alcaldía Mayor de Bogotá, con el propósito de orientar a emprendedores y empresarios en su proceso de creación, crecimiento, consolidación e innovación de sus empresas.

Una necesidad que manifiestan los emprendedores y empresarios es contar con herramientas que le permitan la elaboración y estructuración de sus ideas de empresa, para ello se definió como parte de la transferencia que se realizó con Barcelona Activa la utilización del plan de empresa en línea, herramienta PEL, esta ha sido utilizada por emprendedores que desean someter su idea de negocio a una estructuración sólida para definir la viabilidad que tiene la misma en el mercado. Esta herramienta ha tenido modificaciones sustanciales en lo que hace referencia al modelo económico y financiero.

Siendo así, la necesidad del emprendedor se encuentra cubierta acompañada también de una serie de servicios y actividades que complementan la estructuración de los planes de empresa (precisando como emprendedor aquella persona que tiene una idea de negocio definida, que aunque tenga su actividad empresarial vigente no está formalizada ante la Cámara de Comercio de Bogotá).

Sin embargo, los empresarios que lleven más de un año y medio de funcionamiento, que se encuentren legalmente constituidos, al tener la intención o la necesidad de plantear una nueva línea de negocio para su empresa y/o que requieran visualizar el camino recorrido y las oportunidades que puede tener a futuro, no cuentan con una herramienta que les permita visualizar la verdadera oportunidad que habría.

Por tal motivo y conociendo esta necesidad, el Centro de Emprendimiento Bogotá Emprende ha tomado la decisión de desarrollar un contenido para generar una herramienta virtual que le permita al empresario elaborar un plan de negocios con el fin de validar nuevas oportunidades de mercado, igualmente de organizar y estructurar sus actividades empresariales, tener un fundamento empresarial para la solicitud de créditos requeridos.

Estamos convencidos que esta herramienta ayudará principalmente a aquellas empresas que iniciaron su vida empresarial, sin haber elaborado un plan de empresa y/o que a pesar de tenerlo no cuentan con apoyo en el crecimiento y consolidación de la empresa.

## **Introducción**

Cuando se va a desarrollar un plan de negocios y específicamente cuando la Empresa ya está en funcionamiento, se supone que el empresario conoce con seguridad todas las variables que involucra.

Específicamente, cuando se van a tomar las decisiones sobre los diferentes aspectos, se supone, que los conoce con absoluta certeza, por ejemplo los precios y cantidades de los factores (equipos, herramientas, empleados o trabajadores, terrenos, instalaciones, etc.) que usará y el precio que cobrará la empresa por el producto. Basta reflexionar un momento para darse cuenta de que la perfecta certidumbre apenas si está a la orden del día en el mundo de los negocios. Por ejemplo, los precios que tendrán mañana los alimentos, los insumos, y los diferentes factores que intervienen no se pueden saber con certeza debido a las oscilaciones de la oferta y la demanda. Es más, algunas veces los empleados no van a trabajar según lo previsto por diversas razones y los equipos se estropean aleatoriamente. Los ejemplos son casi interminables.

En este documento se desarrolla un marco básico denominado plan de negocios para la toma de decisiones en el crecimiento de empresa, a continuación usaremos este marco para resaltar el valor y la importancia que tiene para el empresario el disponer de una información más precisa y una metodología para gestionar el crecimiento y fortalecimiento de su empresa con la elaboración planes de negocios para la toma de decisiones.

El plan de negocios proporciona los fundamentos que debe considerar el empresario para que la posibilidad de lograr los resultados perseguidos con el plan y sostenibilidad de la empresa no puedan ser distintos (mayor o menor) de los previstos,

Para ello se desarrollan los siguientes temas: El ser empresario y el plan de negocios, la empresa y el plan de negocios, mercadeo y ventas, operaciones (Producción – Servucción – Comercialización), administración, plan económico y financiero, plan de implementación (Indicadores – Formas de Control y Seguimiento) y guías de modelos de negocios del sector textil.

## **Objetivo**

Que empresario en un proceso de auto aprendizaje este en capacidad de desarrollar el contenido, estructura conceptual y aplicar los fundamentos, conceptos, técnicas y herramientas para realizar el plan de negocios para su empresa y más, si inició su vida empresarial, sin haber elaborado un plan de empresa y/o que a pesar de tenerlo no cuenta con apoyo en el crecimiento y consolidación de la empresa.

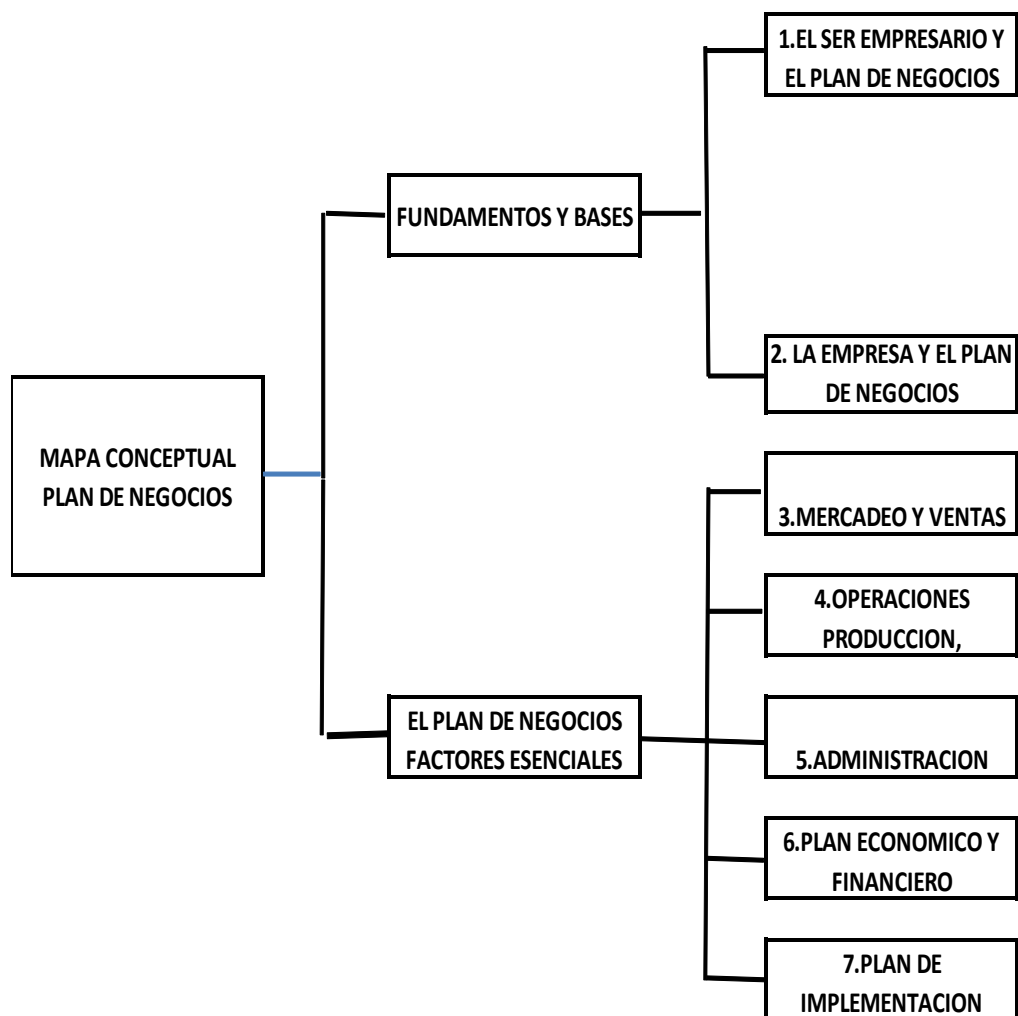
## **Sinopsis del Contenido**

El documento desarrolla un concepto fundamental, el plan de negocios como herramienta sistemática y de orden lógico para el crecimiento y competitividad de su empresa. Estos dos aspectos se presentan implícitamente, en todos los elementos componentes del Plan, y por lo tanto, es necesario evidenciarlos, destacarlos, mostrar su incidencia para que el empresario los tenga en cuenta y trate adecuadamente. En la figura 1 se presenta un [mapa conceptual](#) que permite ilustrar y referenciar al empresario en el aspecto del desarrollo del plan de negocios.

FIGURA 1 MAPA CONCEPTUAL DEL PLAN DE NEGOCIOS



**FIGURA 1 MAPA CONCEPTUAL DEL PLAN DE NEGOCIOS**



## MODULO1. EL SER EMPRESARIO Y EL PLAN DE NEGOCIOS

### 1.1 Introducción

Si usted ya tiene una empresa y para su creación no utilizó un plan de negocios, ¿por qué habría de utilizarlo ahora?, la razón es muy sencilla y práctica, para que el riesgo de tener que liquidar y cerrar su empresa por una mala decisión se disminuya, se mitigue y no sea objeto de su preocupación.

Entonces, ¿el plan de negocios hace magia y desaparece el riesgo?, pues no, es una herramienta que permite tener elementos de juicio para tomar mejor la decisión y dar seguridad a la gestión empresarial tanto en la creación como en el crecimiento y desarrollo de la empresa.

En este capítulo se identifican las características (El perfil para ser un excelente empresario), y las características del plan de negocios; permite al empresario y/o emprendedor autoevaluarse y relacionar un buen perfil como empresario (con buenos hábitos para el éxito) con una herramienta como el plan de negocios para generar crecimiento sostenible en su empresa

### 1.2 Objetivos

Al finalizar este módulo el empresario podrá:

- Identificar las características de una persona con espíritu empresarial
- Identificar y evaluar los hábitos del empresario que constituyen factores de éxito empresarial
- Establecer que representa el ser empresario y el plan de negocios
- Identificar que comprende el plan de negocios, que debemos evitar en su elaboración y lo esencial en el plan.

### 1.3 Sinopsis del contenido

Se enfatiza en las características de una persona con espíritu empresarial, en los hábitos que constituyen factores de éxito. Las empresas son desarrolladas por personas y dependiendo de sus motivaciones y formas de pensar y hacer se van a ver reflejadas en decisiones y resultados.

Por otra parte, se presenta para conocimiento del empresario que comprende el plan de negocios y que debe evitar en su elaboración.

### 1.4 El ser empresario rol y competencias

“Múltiples son las razones para pensar en ser y seguir siendo empresario: mayores posibilidades y oportunidades frente al desempleo profesional, el nivel de ingresos como empresario es mayor que como empleado, la caída del salario real, crisis de la economía rentista, auge de oportunidades empresariales debido a la economía internacional, coyunturas específicas en sectores económicos, finalmente la conciencia de país y la posibilidad de crear y contribuir al desarrollo.

Hoy día es una verdad que una empresa que no compite muere, en este sentido la gran mayoría de empresas colombianas han entendido que asumir una estrategia de mejoramiento de productividad y competitividad es clave para consolidarse en el mercado nacional y también en el internacional.

Dentro de este marco, el empresario que garantice poseer mejores capacidades y competencias, que utilice herramientas como el plan de negocios, para afrontar los desafíos empresariales del entorno, adquiere gran preponderancia en su rol hacia el logro de resultados,

Un empresario que planea y actúa, propicia mejores procesos, con mayor desarrollo tecnológico, impulsa y logra vocación exportadora, orienta las empresas hacia el mejoramiento continuo, promueve el direccionamiento estratégico hacia la calidad y genera estrategias

diferenciadoras para ser más competitivo con su empresa y lograr un crecimiento con mayor seguridad y éxito”<sup>1</sup>

#### 1.4.1 Características de una persona con espíritu empresarial

El rol del empresario se identifica con las personas que toman decisiones y logran resultados, y mediante ellas, ayudan a configurar el sistema económico descubriendo e investigando sobre las necesidades de mercado y desarrollando creativas e innovadoras soluciones de productos y servicios.

Entre las características para ser empresario, se mencionan las siguientes:

- Visión de futuro, los empresarios son visionarios. “No deben hacerse empresas para el presente deben hacerse empresas para el futuro.” Josep Quigley.
- “La visión sin acción es solo un sueño, la acción sin visión sólo deja pasar el tiempo, pero la visión con acción puede cambiar el mundo” Joel Barker
- Persistencia. Todos los empresarios son eminentemente perseverantes.
- Asume riesgos
- El empresario es optimista que se queje es otra cosa. El empresario le apuesta a futuro
- El empresario es terco. Se mete y después para que se salga es difícil
- El empresario siempre esta orientado hacia la oportunidad
- El empresario con hábitos positivos, emplea como factor de éxito el mejoramiento continuo y utiliza como fundamento de su gestión el PHVA Planear, hacer, verificar y actuar. Inicia su gestión con el plan y en este caso inicia con el plan estratégico y de negocios para gestionar su crecimiento y desarrollo como un proceso de mejoramiento continuo.

---

<sup>1</sup> Introducción al curso de actualización sobre creación, desarrollo de empresa y pensamiento estratégico Universidad de La Salle .Bogotá , 2004

"En este mundo tecnificado, hay recursos de todo tipo: de software, de marketing, etc. Pero uno de los recursos más valiosos es el espíritu emprendedor".<sup>2</sup>

El éxito no consiste en adquirir riqueza, poder, fama o status. Aunque estas cosas por lo general suelen venir junto con el, no se puede afirmar que sean su característica distintiva.

El éxito es siempre algo que nos hace sentir bien, algo que saca el máximo provecho de nuestro potencial y que contribuye al bien de la sociedad.

#### 1.4.1.1 Evalúe sus competencias para el éxito empresarial

A continuación, revise sus competencias, califique como están sus competencias, que tiene y en que se debe mejorar, califique de 1 a 5 tomando a 1 como debilidad y 5 como fortaleza ó un nivel intermedio 2,3,4,

HERRAMIENTA No 1 Evaluación de competencias para el éxito como empresario

- **VISION:** Una concepción de lo que se quiere. Esto significa tener una visión, un objetivo o un conjunto de objetivos. Si no se sabe lo que se quiere, trate de averiguarlo antes de emprender cualquier tarea.
- **CONFIANZA:** Confianza en la propia capacidad para llevarlo a cabo. Sin confianza, nunca se superarán los obstáculos.
- **CONCENTRACION Y PROCESO:** Concentración en todo lo que implica. Es preciso preparar, planificar, hacer y controlar. "El mundo tiene más espectadores de lo que hace falta. Necesitamos más actores, más participantes, más agentes de cambio..."

---

<sup>2</sup> Esta definición pertenece a Tom Morris, autor del libro True Success (El verdadero éxito, Grosset/Putnam).

- **COHERENCIA:** Coherencia en lo que se hace. Es preciso ser y consecuente con los principios, aún después de haber fracasado.
- **ENTUSIASMO:** Participación de la energía emocional. Y se cita a Emerson, quien dijo: "Nada grande se consiguió nunca sin entusiasmo".
- **CALIDAD E INTEGRIDAD:** Un carácter de alta calidad en el conocimiento y atención del cliente y sus necesidades. La integridad inspira confianza y hace que la gente sume su esfuerzo. Saber pensar y saber hacer
- **DISFRUTA LO QUE HACES:** Capacidad para disfrutar el proceso. El camino debe ser ameno además de estimulante.
- **RELACIONES Y COMUNICACION:** El mayor porcentaje de logros se da por saber relacionarse y buen entendimiento con las diferentes personas.

Esta reflexión sobre sus competencias, puede detonar su espíritu emprendedor y de empresario, su confianza en sí mismo, su tenacidad ante lo que emprenda y su paciencia para valorar el momento en que el éxito haya llegado y la determinación para realizar acciones de mejora en sus competencias.

No sólo hay que prepararse tecnológicamente, no sólo hay que estar al día de lo que sucede en Internet; cuando se tiene un negocio, hay que estar al día en todos los sentidos. Eso es parte del éxito.

#### 1.4.2 Creciendo y fortaleciéndose como empresario ( Hábitos)

Los logros que se alcanzan se fundamentan en muchas cosas, pero entre ellas se destacan los hábitos, y tener buenos hábitos es factor de éxito empresarial

Se presenta a continuación veinte consejos y reflexiones recogidas de expertos y exitosos gerentes colombianos quienes han alcanzado sus aspiraciones personales y empresariales, en términos de buenos

hábitos. Como parte del desarrollo y crecimiento como empresarios se debe realizar su evaluación.<sup>3</sup>

Realice la autoevaluación de sus hábitos como empresario, CALIFIQUE de 1 a 5 considerando 1 como que no se tiene el hábito y 5 que se realiza con dominio y frecuencia ó en un nivel intermedio 2,3,4

## HERRAMIENTA No 2 Autoevaluación de hábitos como empresario

HABITO A EVALUAR	DESCRIPCION	1	2	3	4	5
1.PLANEA Y ACTUA	La actividad no dirige el pensamiento y algo de pensamiento reposado resulta esencial cada día. Por esto, dedique un poco de tiempo cada día para determinar: ¿Qué es lo que usted está tratando de lograr?, ¿a quién necesita persuadir?, ¿cuál es la información que necesita y no tiene? Las respuestas a estas reflexiones lo conducirán hacia el camino de la efectividad.					
2.ALIMENTA LA CREATIVIDAD	Ser un buen gerente requiere creatividad, y la creatividad necesita alimentación. Invierta algún tiempo en actividades que nutran					

<sup>3</sup> CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA. (2003) Gestión estratégica para pymes. Pág 20

	su creatividad.					
3.ADMINISTRA EL TIEMPO	Las empresas suelen desarrollar reuniones y actividades que se traducen en desperdicio de tiempo. No permita que otros decidan qué debe hacer con su tiempo. Dé prioridad a aquellas actividades en las que su presencia y atención son fundamentales.					
4.MANEJO DE REUNIONES	En una reunión se consigue el propósito en 15 minutos, de manera que no sienta pena de terminar la reunión elogiando los resultados positivos.					
5.CONTACTO Y COMUNICACIÓN CON LOS CLIENTES	El estratega efectivo sabe que está para servir a sus clientes. Ahora pregúntese: ¿Con qué frecuencia habla con sus clientes? Un buen gerente pasa por lo menos un tercio de su tiempo hablando con sus clientes.					
6.INNOVACION	No basta con tener una excelente eficiencia operativa y comercial si los otros también la poseen. Lo importante es la innovación para diferenciarse: siempre					



	hay una mejor manera de hacer las cosas, un mejor sistema para satisfacer a los clientes, y esa cultura que debe predominar en su organización.				
7.RECEPTIVIDAD	Rodéese de gente que no este de acuerdo con usted. Esto es más difícil de lo que se imagina, pero le ayuda a construir proyectos ricos en información e ideas novedosas.				
8.CONOCIMIENTO DEL CLIENTE	Preste atención a la gente que está más cerca de los clientes en el día a día, Ellos le indicarán qué está pensando el cliente y qué quiere de nuevo.				
9. GENERA DIFERENCIA EN LO QUE HACE	Es importante saber identificar en qué radica el liderazgo de la empresa. De esta manera, el estratega efectivo reconoce los aspectos que la hacen diferente y mejor que la competencia, y puede definir una estrategia para consolidar ese liderazgo. Ser líder significa que un grupo importante de clientes lo ha elegido como el número uno; ellos piensan que su empresa				

	es mejor que las otras opciones, mejor que la competencia y debe averiguar por qué o, de lo contrario, su liderazgo estará en peligro.				
10.SE ACERCA Y CONOCE LA COMPETENCIA	La competencia es sana y no debe terminar en la derrota de uno de los competidores. Maneje la rivalidad competitiva de manera constructiva y apoye a su competencia en los aspectos que sea posible y legal. Es importante que conozca qué está pensando su competencia. La experiencia permite afirmar que las empresas que ven a su competencia como enemiga y no se comunican con ella tienen una rentabilidad más baja que aquella en las que sucede lo contrario.				
11.PIENSA EN LA ECONOMIA Y VALOR PARA EL CLIENTE	Todas las empresas que triunfan trabajan para lograr un alto ingreso de dinero. Esto no puede hacerse a menos que usted pueda darle al cliente algo que éste realmente valore, a un costo significativamente más bajo que el de				

	cualquier otro competidor.					
12. ESPECIALIZACION EN LO QUE HACE	La especialización es el camino hacia la riqueza. Divida sus mercados en sistemas pequeños en donde usted pueda innovar, dominar y enriquecer al cliente y a su empresa.					
13. ANALIZA Y FORTALECE LO QUE GENERA IMPACTO	Determine cuál es el mejor 20% de su negocio- lo que usted haga mejor y que produzca mayor rentabilidad – y fortalézcalo. Preocúpese por este 20% y no por el 80% restante. Concentre sus esfuerzos en lo que usted hace mejor.					
14. ESTUDIA EL MERCADO	El estrategia efectivo experimenta. Con frecuencia, es más barato que el análisis y la investigación de mercados y siempre es mucho más confiable! El mercado le dirá a usted cuándo tiene la razón. Encuentre caminos de bajo riesgo y que no sean costosos, y experimente					
15. APROVECHA SUS FORTALEZAS	Solamente con sus fortalezas logrará estar					

	mejor que sus competidores. El mejor consejo es fortalecer sus fortalezas. Es conveniente romper paradigmas y no trabajar tanto en las debilidades como en apoyarse en las fortalezas.					
16. APLICA EL PHVA PLANEAR,HACER,VERIFICAR Y ACTUAR	El estrategia efectivo sigue el consejo de los expertos y construye la estrategia a lo largo de una mezcla de acción, experimentación y pensamiento. La estrategia ya no es más un plan sino un proceso. La retroalimentación del mercado y la comprensión de si la organización puede o no cabalgar a la cabeza de la mejor competencia, son ingredientes esenciales de la estrategia. El verdadero compromiso solamente puede expresarse en la acción.					
17. LAS DECISIONES LAS TOMO CON BASE EN UN PLAN	Tenga un plan claro y definido de lo que está haciendo. No contar con un plan lo puede convertir en victima del azar.					

18. ESTABLECE LA DIRECCION HACIA DONDE VA	El movimiento por sí mismo no es una acción inteligente. Únicamente cuando el movimiento está diseñado para que llegue a algún lugar, tiene valor. Piense mientras actúa. Si esto no es posible, prefiera el pensamiento a la acción.				
19.LIDERAZGO	El estratega tiene que ser un líder, del mismo modo que el líder tiene que ser un estratega. Un estratega sin una causa o sin seguidores está atascado. Asuma la responsabilidad, tenga una causa, sea un líder.				
20. SE TIENE COHERENCIA EN LO QUE SE PIENSA Y EN LO QUE SE HACE	Un estratega efectivo es aquel que tiene claro cuál es el aspecto que hace a la empresa diferente y especial. Por esto, siempre actúa de acuerdo con dicho aspecto.				

#### 1.4 El plan de negocios fundamento de la estrategia de crecimiento y competitividad de su empresa

Para precisar qué es y que comprende un plan de negocios se delimita primero ¿qué es la competitividad y cuales son las características para ser una empresa competitiva?

Todo negocio es valido, solo sí el negocio es competitivo. Y ¿qué es ser competitivo? El ser competitivo es la capacidad de satisfacer las necesidades de los clientes con eficiencia, eficacia y productividad.

Y qué características se requieren para ser una empresa competitiva.

Las características consideradas para que una empresa sea competitiva se enumeran a continuación:

- Visión de largo plazo. Se necesitan empresas que perduren.
- Unidades de negocio con vocación exportadora
- Orientadas al mercado. Primero vende y después produce. Usted no diga que es bueno crea lo que dice el mercado.
- Las empresas competitivas tienen gente competitiva
- Establecen estándares internacionales. Certificaciones.
- Buscan diferenciación ( En costos, en diseño de producto, por la vía tecnológica, innovación en procesos o en producto y/o en servicio)
- El crecimiento de empresa se debe considerar como un proceso planeado y el punto de iniciación comienza por las oportunidades de negocio.

El punto central de la oportunidad de negocio es la necesidad, la satisfacción de la necesidad, a quién, a que mercado, el producto con que la voy a satisfacer.

Las ideas surgen de la creatividad de las personas, las ideas de negocio no son buenas ni son malas son ideas de negocio y conviene

evaluarlas; una oportunidad es el resultado de desechar muchas ideas de negocio.

"El plan de negocios, o también plan económico y financiero, es en resumen, un instrumento sobre el que se apoya un proceso de planificación sistemático y eficaz"<sup>4</sup>

El crecimiento y competitividad de su empresa se fundamenta en un proceso de pensar y actuar, el plan de negocios es el pensamiento con anticipación, previsión y responsabilidad, el plan de negocios es la concreción del pensamiento en un documento útil para focalizar la diferencia del concepto que va a generar el crecimiento

"El plan de negocio es un documento en el que el empresario formula de manera clara, coherente y pertinente la idea de negocio que pretende poner en marcha, con la finalidad de determinar si el modelo de negocio con el que busca salir al mercado es viable o no "<sup>5</sup>

#### 1.5.1. ¿Por qué debe elaborar un plan de negocios?

Un plan de negocios será útil en diversos aspectos. Estas son algunas de las razones por las cuales no debe pasar por alto esta valiosa herramienta.

- En primer lugar, define y enfoca el objetivo haciendo uso de información y análisis adecuados.
- Puede usarse como una herramienta de venta para enfrentar importantes relaciones, incluidas aquellas con los prestamistas, inversionistas y bancos.
- Se puede utilizar el plan para solicitar opiniones y consejo a otras personas, incluidos aquellos que se desenvuelven en el campo comercial que interesa, quienes brindarán un consejo invaluable. Con demasiada frecuencia, los empresarios lo estructuran ("¡a mi manera!") sin beneficiarse con el aporte de expertos, lo que les podría ahorrar bastante desgaste. "A mi

---

<sup>44</sup> BORELLO ANTONIO.(2001)El plan de negocios. Editorial Mc Graw Hill.

<sup>5</sup> adaptado del centro de emprendimiento Bogotá emprende

manera" es una gran canción, pero en la práctica puede tener como consecuencia complicaciones innecesarias.

- El plan de negocios puede dejar al descubierto omisiones y/o debilidades de su proceso de planificación.
- Un plan de negocios es una herramienta útil tanto para el propietario del negocio, como para cualquier persona que este interesada en un negocio o en el negocio, como pueden ser los empleados potenciales y quienes pudieran apoyarlo financieramente. Los beneficios del plan justifican el trabajo invertido en prepararlo.
- La elaboración de un plan de negocios tiene cuatro beneficios inmediatos: Prueba la validez de las ideas, los errores se cometen en el papel y no en el mercado; da confianza para seguir avanzando, da una visión de conjunto de sus necesidades financieras, constituye una valiosa experiencia de planificación.<sup>6</sup>

#### 1.4.2 Lo que el empresario debe evitar en un plan de negocios

Definir algunos límites razonables a largo plazo, proyecciones futuras. (Largo plazo significa más de un año.) Es mejor establecer objetivos a corto y/o mediano plazo y paso a paso modificar el plan a medida que avanza su negocio.

A menudo la planificación a largo plazo se aprende como proceso de desarrollo, se torna insignificante debido a la realidad de su negocio, que puede ser diferente a su concepto inicial. Se debe planificar a largo plazo sobre lo esencial de las necesidades que se esperan atender y con la adaptación e innovación que generen valor en los productos y servicios

Evitar el optimismo. Para ello, sea extremadamente conservador al predecir los requisitos de capital, plazos, ventas y utilidades. Pocos planes de negocios anticipan correctamente cuánto dinero y tiempo se requerirá.

---

<sup>6</sup> BARROW COLIN. (2002). Administre sus finanzas. Ed. Prentice Hall



No ignore determinar cuáles serán sus estrategias en caso de adversidades comerciales.

Utilice lenguaje simple al explicar los problemas. Elabórelo de modo que sea fácil de leer y comprender.

No dependa completamente de la exclusividad de su negocio ni de un invento patentado. El éxito toca a quienes comienzan un negocio con una gran economía y no necesariamente con grandes inventos.

En la forma, es un documento práctico, que permita al interesado inversionista, ó empresario, ó intermediario financiero identificar rápidamente la oportunidad y la manera como se espera implementar se debe evitar el que no sea de fácil lectura, que no tenga el contenido necesario, que no sea comprensible escrito de forma clara y breve que tenga demasiadas páginas

1.4.3 Formato del plan de negocios. Factores esenciales para un concepto exitoso de su negocio

**EL CONTENIDO DEL PLAN:** El contenido del plan de negocios debe incluir las siguientes secciones principales, cada una con su propio encabezado:

- **LA EMPRESA Y SU ADMINISTRACION:** Esboce brevemente la historia de la empresa así como su desempeño actual. Ofrezca detalles sobre el personal principal, su misión, visión, y objetivos actuales, la estructura de capital, la constitución legal y los consejeros y consultores ó asesores actuales.
- **PRODUCTOS O SERVICIOS:** Describa los productos ó servicios , sus aplicaciones, ventajas competitivas y derechos de propiedad (Patentes y Licencias). Incluya detalles sobre la disponibilidad de nuevos productos ó servicios y estimaciones de su costo de desarrollo
- **MARKETING Y VENTAS:** Presente un panorama general del mercado por segmentos principales, indicando su tamaño y crecimiento. Explique la estrategia de marketing actual y futura de cada segmento principal, indicando costo, promoción, canales de distribución, métodos de venta, requerimientos de ubicación y necesidades en cuanto a fusiones, adquisiciones o capital de riesgo, en caso de haberlas.

- **OPERACIONES:** Describa cómo se elaboran sus productos, cómo se proporcionan sus servicios, cómo se aseguran los estándares de calidad y cómo se puede aumentar ó disminuir la producción para satisfacer los diversos niveles de demanda del plan de negocios. Es importante mostrar cierta flexibilidad.
- **ADMINISTRACION Y PERSONAL:** Ofrezca detalles sobre el personal principal actual así como sobre las necesidades de reclutamiento para lograr las metas planeadas. Incluya información sobre las estrategias para retener el personal, los sistemas de compensación y los planes de capacitación.
- **PROYECCIONES ECONOMICO FINANCIERAS Y NECESIDADES DE FINANCIAMIENTO:** Determine y cuantifique la inversión fija, los costos y gastos operacionales, el capital de trabajo requerido, incluya las proyecciones financieras de Estado de resultados, Balance y Flujo de Caja. Muestre el financiamiento necesario para lograr las metas deseadas y su respectiva calendarización. También hay que demostrar cómo se comportaría el negocio usando únicamente fondos internos. Considere el cálculo y evaluación de la rentabilidad de la inversión en el plan de negocios.
- **IMPLEMENTACION Y CONTROLES:** Defina el cronograma de implementación, junto con una descripción de los controles principales, indicadores para monitorear y evaluar el desempeño.
- **APENDICES:** Se incluyen currículos de cada uno de los miembros principales del equipo, datos técnicos, derechos de patente y diseños, detalles sobre los asesores y consultores profesionales, resúmenes de estudios de mercado, detalles de pedidos por surtir , etc

Sin embargo, el plan de negocios no es un estudio lineal es un espiral se retorna permanentemente en las decisiones.

## 1.5 Ejemplo

Por ejemplo el plan de negocio según VENTURES entidad colombiana que promociona un concurso de planes de negocio y a la vez es un fondo de capital de riesgo, plantea que el plan de negocios contiene todo lo que los inversionistas necesitan saber para financiar la empresa, ni más ni menos.

Debe estar escrito de forma clara, directa y debe utilizar términos precisos. No sobrepasa las 30 páginas, incluyendo los apéndices. VENTURES exige que en el boceto se cubran 8 puntos principales en los que se debe incluir información que conteste las dudas más elementales al evaluar un negocio.

1. Resumen Ejecutivo
2. Producto o Servicio
3. Equipo de trabajo
4. Plan comercial
5. Sistema de Negocio y organización
6. Plan de implantación
7. Riesgos
8. Financiación

Utilice como herramienta y lista de chequeo los ocho puntos considerados por Ventures y señale de cuales dispone en documento escrito.

Según MI PROPIO NEGOCIO INC “ El valor principal de un plan de negocios es la creación de un bosquejo escrito que evalúe todos los aspectos de la factibilidad económica de su iniciativa comercial con una descripción y análisis de sus perspectivas empresariales. El plan de negocios es un paso esencial que debe tomar cualquier empresario prudente, independientemente de la magnitud del negocio.”

## 1.6 HERRAMIENTA

A continuación se presenta una herramienta para realizar la evaluación del estado de avance en la elaboración de un plan de negocios

HERRAMIENTA No 4 Evaluación del contenido del plan de negocios

## EVALUACION DEL CONTENIDO DEL PLAN DE NEGOCIOS

Al responder a las siguientes preguntas se podrá dar una idea de que tan bien en marcha el plan de negocios. Califique con 1, 2 o 3 cada una de las preguntas siguientes, de acuerdo con la clave que se da a continuación. Califique las opciones de acuerdo con lo que usted considere honestamente como cierto. sume las calificaciones y compárelas con los resultados que aparecen al final del cuestionario y determine cuantos puntos obtuvo, así como el potencial del plan, independientemente de la calificación que obtenga, recuerde que este tipo de evaluación es muy general. su propósito es permitirle saber si tiene la actitud, el instinto y las capacidades básicas para que el lanzamiento de un negocio pueda ser un éxito. Si la calificación es baja probablemente no tendrá éxito. Si es alta tal vez lo tenga.

1. Comenzando      2. Sólo algunos datos      3. Completo

<p><b>Carátula</b></p> <p><i>Nombre del negocio, información para ponerse en contacto, fecha del plan de negocios, contenido</i></p>	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3	<p><b>Cuestiones legales</b></p> <p><i>Tipo de protección intelectual que impide iniciar operaciones; cuestiones legales que afectan el negocio</i></p>	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3
<p><b>Resumen ejecutivo</b></p> <p><i>Detalles personales, resumen de las estrategias claves; por qué se considera mejor o diferente, resumen de las proyecciones de ganancias, resumen de las necesidades financieras.</i></p>	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3	<p><b>Proyecciones financieras</b></p> <p><i>Resumen de las proyecciones financieras, flujo de efectivo mensual, estado de pérdidas y ganancias, balances, análisis de punto de equilibrio.</i></p>	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3
<p><b>El negocio y su administración</b></p> <p><i>La experiencia relevante de usted y su equipo, metas y objetivos del negocio, estructura legal del negocio.</i></p>	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3	<p><b>Necesidades de financiamiento</b></p> <p><i>Cuanto dinero se necesita, y para qué, cuánto dinero puede proporcionar usted, cuánto necesita obtener fuera y con qué seguridad se cuenta</i></p>	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3
<p><b>Estrategia de marketing</b></p> <p><i>Análisis del segmento de mercado estrategia de precios, planes de promoción, combinación de productos y rango, estrategia de comercio electrónico, ubicación, estrategia de ventas.</i></p>	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3	<p><b>RESULTADOS</b></p> <p><b>9 Puntos o menos</b></p> <p><i>Aún debe reunir mucha más información, o tomar más decisiones. En esta etapa todavía no puede elaborar un plan serio.</i></p> <p><b>De 10 a 20 puntos</b></p> <p><i>Ya ha avanzado, pero todavía hay muchos huecos por llenar. Concentre sus esfuerzos en completar el plan</i></p> <p><b>Más de 20 puntos</b></p> <p><i>El plan está completo y listo para preparar su versión final</i></p>	
<p><b>Administración y personal</b></p> <p><i>Cantidad de personal funciones y responsabilidades necesidades de reclutamiento</i></p>	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3		
<p><b>Operaciones</b></p> <p><i>Instalaciones y equipo necesario servicios que se pagarán</i></p>	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3		

### 1.7 Para enriquecer

“En un mundo en que prima la incertidumbre, con economías y mercados en permanente e intensa evolución, la actividad del empresario moderno debe estar cada vez más sistematizada y apoyada en adecuados instrumentos de control de gestión.

En otras palabras, se necesita una actividad de análisis dinámico de la evolución del entorno externo e interno de la empresa, cuya eficacia consiste en reducir la probabilidad de que ocurran eventos imprevistos dentro del proceso de planificación y organización de la empresa, los cuales en términos generales, son causa del incremento del nivel de riesgo para esta. Todo ello nos conduce a obrar con la plena convicción de que la sola intuición empresarial ya no es una condición suficiente para crear una empresa estable y duradera a largo plazo”<sup>7</sup>.

### 1.8 Términos claves

**ASPECTO LEGAL:** Condiciones de deber o derecho establecidos por la ley

**EMPRESARIO:** Persona dueña de una empresa o negocio. Persona que contrata y dirige a otros.. Titular, propietario de una industria, negocio o empresa.

**ENTORNO:** Ambiente social que rodea a una persona, empresa o negocio. El entorno se puede clasificar en entorno económico, político, tecnológico, social y ambiental

**ESTUDIO ADMINISTRATIVO:** Conjunto de conocimientos ordenados referentes a la organización y administración de un negocio o empresa

**ESTUDIO ECONÓMICO FINANCIERO:** Conjunto de conocimientos ordenados referentes a los aspectos económicos y financieros de un negocio o empresa

---

<sup>7</sup> Ibid cit.

**MERCADO:** Área definida donde se realizan actividades de compra venta. Población o grupo de personas a la cual va destinada la producción de bienes y servicios

**NEGOCIO:** Cualquier actividad que persigue una ganancia o beneficio

**PLAN COMERCIAL:** Conjunto de actividades definidas previamente orientadas a la identificación y atención de necesidades de clientes, a las ventas y procesos de compra venta

**PLAN DE NEGOCIOS:** Conjunto de actividades (Proceso) que define la dirección, que hacer y resultados de un negocio. El plan de negocios es una evaluación sistemática de todos los factores esenciales para los fines y objetivos de un negocio. Es una manera de evaluar la oportunidad, disminuir el riesgo y ser competitivo desde el comienzo de la empresa. Incluye el definir la oportunidad, el negocio, el mercado, el entorno, el sector, el plan comercial, el estudio técnico, el estudio administrativo, el estudio económico financiero y el aspecto legal

**SECTOR:** Parte de una colectividad productiva o de mercado

## 1.9 Validación del paso siguiente

Validación La empresa y el plan de negocios	Si	No
¿Tenemos definido como se relaciona el plan de negocios con la actividad de la empresa?		
¿El modelo actual de negocios se fortalece con el nuevo plan de negocios?		
¿Tiene definido el concepto de negocio y el producto?		
¿tiene definido las característica diferenciadoras?		
¿se han establecido las ventajas competitivas?		
¿Tiene definido el mercado objetivo?		
¿Tiene identificado como se relaciona la visión, misión, valores, objetivos y estrategia con el plan de negocios?		
¿Sabe como generar ideas y evaluar oportunidades de negocio?		
¿Ha identificado cual es su oferta de valor actual y		

---

con el plan de negocios?

¿el plan de negocios forma parte de una estrategia corporativa?

¿Se ha establecido el impacto de la idea u oportunidad de negocio?

---

## MÓDULO 2. LA EMPRESA Y EL PLAN DE NEGOCIOS

### 2.1. Introducción

Con el desarrollo de este capítulo se debe realizar la primera sección del contenido del plan de negocios, se debe describir la empresa y su administración, para ello se debe identificar y describir brevemente la historia, así como el modelo de negocio y su desempeño actual.

Se debe incluir la misión, visión, valores, objetivos, estrategias, personal principal, la estructura de capital, la naturaleza y constitución legal y los asesores y consultores profesionales si se dispone de este apoyo.

Para una empresa ya establecida, la presentación del modelo de negocio, en la primera sección del plan se convierte en la base para relacionarlo con la nueva oportunidad o necesidad que se va a atender que va a generar crecimiento y desarrollo de la empresa.

### 2.2. Objetivos

- ✓ Al finalizar este capítulo el empresario deberá tener desarrollado la primera sección de su plan de negocios que comprende dos elementos:
  - El primero la descripción de la empresa y su administración (Modelo actual de negocio) y
  - El segundo la descripción del producto ó servicio y la nueva oportunidad de negocio.

### 2.3. Sinopsis del contenido

Este módulo comprende la descripción del modelo actual de negocio de la empresa, las características que permitan ubicar el lector del plan de negocios bien sea el empresario, el banquero, el inversionista ó el empleado sobre: El tipo de empresa, la actividad que realiza, la ubicación, el tamaño, el direccionamiento estratégico (Misión, visión, valores, objetivos, estrategias), el personal principal, la estructura de



capital, y se describe brevemente la historia y evolución de la Empresa.

Por otra parte se describe el negocio que origina el plan, el producto o servicio actual y el nuevo producto ó servicio sus características diferenciadoras, las ventajas competitivas y el mercado objetivo.

#### 2.4. El modelo actual de negocio de la empresa

En este punto debemos señalar las características básicas del modelo actual de negocio de la empresa identificando el nombre de la empresa ó negocio actual, así como otros datos básicos tales como el tipo de empresa (si es una empresa productora, comercializadora o de servicios), actividad económica, ubicación, tamaño, esboce brevemente la historia de la empresa y su desempeño actual.

#### HERRAMIENTA No 4 Descripción del la empresa y su administración

1.Nombre de la empresa y/o nombre del plan de negocio
2.Tipo de empresa (Industrial, comercial ó de servicios)
3.Indique la actividad de su empresa. Utilice el código de clasificación uniforme CIIU.
4.Indique la ubicación actual y si hay cambio
5.Indique el tamaño (Grande , mediana, pequeña, micro)
6.Esboce brevemente la Historia de la Empresa y su desempeño actual.

7. Indique la misión, visión, valores,

Misión \_\_\_\_\_

Visión \_\_\_\_\_

Valores \_\_\_\_\_

8. Indique los objetivos y estrategias

9. Indique el nombre del Gerente y el personal principal describa brevemente el perfil de formación y experiencia

10. Liste los principales productos y /o servicios actuales.

## **INSTRUCTIVO PARA DILIGENCIAR LA HERRAMIENTA No 4**

### **Numeral 1 Nombre de la empresa y/o plan de negocio**

Indique el nombre de su empresa e identifique el nombre del plan de negocio. Es importante como identificación

### **Numeral 2 Tipo de empresa (Industrial, comercial ó de servicios)**

Si su empresa es de producción clasifíquela como industrial, si se dedica a la compra y venta de mercancías ó insumos ó de materias primas identifíquela como comercial, Si su empresa pertenece al sector de los servicios que engloba todas aquellas actividades económicas que no producen bienes materiales si no servicios para

satisfacer necesidades, como: transportes, comunicaciones, finanzas, turismo, hotelería, ocio, cultura, espectáculos, servicios públicos y aún el comercio aunque se ha querido mostrar separado por el manejo de inventarios. Indique entonces que tipo de empresa.

**Numeral 3. Indique la actividad de su empresa. Utilice el código de clasificación industrial internacional uniforme CIIU.**

El código de clasificación industrial internacional uniforme CIIU lo encuentra en el registro ó renovación que hace en la Cámara de Comercio, también lo puede encontrar en cualquier buscador de Internet ó en la misma página de la Cámara de Comercio de Bogotá. El CIIU lista las actividades con sus códigos es establecido por las Naciones Unidas para facilitar el entendimiento y clasificación de actividades de comercio a nivel mundial.

**Numeral 4. Indique la ubicación actual y si hay cambio**

Registre la dirección en donde está ubicada la Empresa, ciudad, país, continente y si el plan de negocios genera una nueva ubicación indíquelo.

**Numeral 5. Indique el tamaño (Grande, mediana, pequeña, micro)**

Clasificación	Número de empleados	Activos SMMLV	Activos \$ Millones
Microempresa	Hasta 10	Hasta 500	Hasta \$267,8
Pequeña empresa	De 11 a 50	De 501 a 5.000	De \$267,8 a \$2.678,0
Mediana empresa	De 51 a 200	de 5.001 a 30.000	De \$2.678,0 a \$16.068,0

(1) Ley 590 de 2000, Ley 905 de 2004

(2) Salario mínimo 2011 \$535.600

Para ello utilice la clasificación considerada en la ley 590 de 2000 y la ley 905 de 2004 que en el cuadro se sintetiza como criterio para definir el tamaño.

### **Numeral 6. Brevemente esboce la historia de la empresa**

Indique desde que año comenzó la actividad y se constituyó formalmente con el registro en Cámara de Comercio. Presente por años aquellos cambios importantes que destaque el desarrollo. Por ejemplo año en que se presentan nuevos productos, o procesos, o nuevas sedes. De tal forma que de manera sintetizada se pueda identificar la evolución de la empresa.

### **Numeral 7. Señale la Misión, Visión y Valores**

Indique la misión, visión y valores actuales y si hay algún cambio por la nueva oportunidad incorpórelo. Si no los ha definido en su empresa tenga en cuenta los siguientes elementos para su definición.

#### **Misión**

La Misión es la razón de ser de una persona, equipo y empresa, con lo que le permite existir, lograr su sostenibilidad o rentabilidad.

La declaración de Misión describe el propósito general de la organización. La Misión es lo que es la organización: HOY, es el propósito central para el que se crea.

La Misión proyecta la singularidad su organización, sin importar el tamaño.

Idealmente la Declaración de la Misión debe constar de 3 partes:

1. Descripción de lo que la empresa hace,
2. Para quién está dirigido el esfuerzo, el target, el mercado objetivo.
3. Presentación de la particularidad, lo singular de la organización, el factor diferencial.

#### **Visión**

La Visión Estratégica es una imagen del futuro deseado que buscamos crear con nuestros esfuerzos y acciones.

Es la brújula que nos guiará a líderes y colaboradores. Será aquello que nos permitirá que todas las cosas que hagamos, tengan sentido y coherencia. la organización en el futuro.

- ✓ Respóndete ¿Qué es lo realmente queremos?
- ✓ Debe ser factible alcanzarla, no debe ser una fantasía.
- ✓ La Visión motiva e inspira.
- ✓ Debe ser compartida.
- ✓ Debe ser clara y sencilla, de fácil comunicación.

## Valores

Los valores son creencias fundamentales que nos ayudan a preferir, apreciar y elegir unas cosas en lugar de otras, o un comportamiento en lugar de otro. Definen nuestras acciones son aquellos criterios que nos permiten orientar nuestro comportamiento en la empresa y como personas.

Los valores también son la base para vivir en comunidad y relacionarnos con las demás personas. Permiten regular nuestra conducta para el bienestar colectivo y una convivencia armoniosa. Para la empresa deben ser genéricos y representativos de la cultura de la organización.

## Numeral 8. Indique los objetivos y estrategias

Señale los objetivos y estrategias que tiene la empresa y que se incorporan al plan de negocios. En esta parte se debe definir que objetivos se tienen y cómo se van a alcanzar los objetivos ó propósitos del plan de negocios

Tenga en cuenta:

**Objetivos:** Corto plazo (hasta un año), mediano (de uno a tres años) y largo plazo (más de tres), cuantificados en el tiempo:

Los objetivos son resultados que una empresa pretende alcanzar, o situaciones hacia donde ésta pretende llegar.

Los objetivos deben ser:

*Medibles*, Es decir, deben ser cuantitativos y estar ligados a un límite de tiempo

*Claros*, Los objetivos deben tener una definición clara, entendible y precisa, no deben prestarse a confusiones ni dejar demasiados márgenes de interpretación.

*Alcanzables*, Los objetivos deben ser posibles de alcanzar, deben estar dentro de las posibilidades de la empresa, teniendo en cuenta la capacidad o recursos (humanos, financieros, tecnológicos, etc.) que ésta posea. Se debe tener en cuenta también la disponibilidad de tiempo necesario para cumplirlos.

*Desafiantes*, Deben ser retadores, pero realistas. No deben ser algo que de todas maneras sucederá, sino algo que signifique un desafío o un reto.

*Realistas*, Deben tener en cuenta las condiciones y circunstancias del entorno en donde se pretenden cumplir.

*Coherentes*, Deben estar alineados y ser coherentes con otros objetivos, con la visión, la misión, las políticas, la cultura organizacional y valores de la empresa.

## **Estrategias**

Las estrategias son acciones que se llevan a cabo con el fin de alcanzar determinados objetivos, es decir, son acciones que al momento de formularlas, requieren de cierto análisis; y que al momento de ejecutarlas, requieren de recursos y tiempo. Es el cómo realizar los objetivos.

Las estrategias de una empresa deben reunir las siguientes características:

- ✓ deben ser los medios o las formas que permitan lograr los objetivos; los objetivos deben ser los “fines” y las estrategias “los medios” que permitan alcanzarlos.
- ✓ deben guiar al logro de los objetivos con la menor cantidad de recursos, y en el menor tiempo posible.
- ✓ deben ser claras y comprensibles para todos.

- ✓ deben estar alineadas y ser coherentes con los valores, principios y cultura de la empresa.
- ✓ deben considerar adecuadamente la capacidad y los recursos de la empresa.
- ✓ deben representar un reto para la empresa.
- ✓ deben poder ejecutarse en un tiempo razonable

**Numeral 9. Indique el nombre del Gerente y el personal principal describa brevemente el perfil de formación y experiencia**

Señale el personal principal de nivel directivo y ejecutivo presente el perfil de formación académica el mayor logro alcanzado, la experiencia general y específica relacionada.

**Numeral 10. Liste los principales productos y /o servicios actuales.**

Identifique los productos y servicios actuales que ofrece la empresa.

HERRAMIENTA No 5 Descripción del producto ó servicio y la nueva oportunidad de negocio

1. Describa el negocio y el nuevo producto ó servicio

---

2. Indique las características diferenciadoras

---

3. Señale las ventajas competitivas

---

4. Brevemente describa el mercado objetivo del plan de negocios

---

5. Justificación. Porqué es importante este negocio

---

## **Numera 1 Descripción del negocio y producto**

En este punto debemos explicar en qué consiste el negocio que vamos a realizar, y describir el producto o servicio que vamos a ofrecer, señalando sus características principales. Describa los productos ó servicios, sus aplicaciones, y derechos de propiedad (Patentes y Licencias). Incluya detalles sobre la disponibilidad de nuevos productos ó servicios y estimaciones de su costo de desarrollo

## **Numeral 2 Características diferenciadoras**

Aquellas características con las que va a contar el negocio o producto, que nos van a permitir diferenciarnos o distinguirnos de la competencia. Ejemplos de diferenciación pueden ser un atributo especial en el producto, precios bajos, una buena atención al cliente, etc.

## **Numeral 3 Ventajas competitivas**

Aquellas ventajas que vamos a tener en algún aspecto del negocio, que nos van a permitir sobresalir y destacar ante nuestros competidores. Ejemplos de ventajas competitivas pueden ser el contar con un sistema de distribución eficiente, el ser los primeros en el mercado, en tener una buena localización, etc.

## **Numeral 4 Mercado objetivo**

El mercado objetivo al cual nos vamos a dirigir, las principales características del consumidor que lo conforma, y las razones por las que hemos elegido dicho mercado. Para ello, en primer lugar debemos realizar una segmentación de mercados que nos permite elegir el mercado más atractivo para incursionar.

## **Numeral 5 Justificación**

(Por qué queremos entrar en el negocio) Las razones por las que se ha considerado la idea como una oportunidad de negocio, o por las que se cree que el proyecto tendrá éxito. Estas razones pueden ser una necesidad insatisfecha, un mercado en crecimiento, alguna ventaja competitiva que tengamos y queramos aprovechar, etc.:



## 2.5. Ejemplos

### EJEMPLO PLAN DE NEGOCIOS (RESUMEN)

En la ilustración 1 se presenta el ejemplo de un resumen de un plan de negocios con el nombre propuesto: A SU MEDIDA.

Se destacan los principales elementos del plan:

- La descripción del negocio,
- la propietaria,
- el personal,
- mercado,
- instalaciones,
- nombre propuesto,
- volumen de ventas,
- financiamiento,
- y los tiempos proyectados.

**Ejemplos de ideas de negocios, establezca la oportunidad y plan de negocios,** Apicultura, Accesorios para fiestas, Agencia de viajes, Capacitación virtual, Comercio internacional, Diseño de páginas web, Diseño gráfico, Diseño industrial, Confección de uniformes, ropa de cama, vestuario, Publicidad, Juguetes: kits de madera para armar, Musicalización de espectáculos, Organización de eventos para empresarios, Organización de fiestas infantiles, Profesionales independientes, Servicio de entrega, Servicio de jardinería, Servicio de limpieza y mantenimiento de oficinas, Turismo: viajes culturales y visitas guiadas, etc

## ILUSTRACION 1 EJEMPLO RESUMEN PLAN DE NEGOCIOS A su medida

	PLAN DE NEGOCIOS A SU MEDIDA	Resumen Ejecutivo
	RESUMEN	Proporciona los detalles esenciales de las operaciones de negocios propuestas y es una parte vital del plan de negocios
DESCRIPCION DEL NEGOCIO	Nueva tienda para dama al menudeo (Artículos para damas mayores de 50 años)	Descripción de los productos ó servicios , detalles sobre cualquier derecho o patente, así como ventajas competitivas
PROPIETARIA	Martha Inés González Castellanos	
PERSONAL	La propietaria y dos auxiliares	
MERCADO	El mercado principal son las damas de la localidad de Chia (5000 hbs) mayores de 50 años . La tienda más cercana de este ramo esta a 45 Km de distancia	Razones por las que las clientes necesitan ese producto ó servicio, junto con algunas indicaciones sobre el tamaño del mercado y su crecimiento
INSTALACIONES	Casi 90 m2 en una buena ubicación	
NOMBRE PROPUESTO	A SU MEDIDA	
VOLUMEN DE VENTAS	Estimación para el primer año: \$ 45 Mlls Estimación para el segundo año \$60 Mlls	un resumen de los resultados de operaciones comerciales anteriores (para los negocios existentes ) y las estimaciones a futuro
FINANCIAMIENTO	Se arrendará un local y se requiere capital por \$17 Mlls, de los cuales la propietaria aporta \$10 Mlls con un saldo de \$7 Mlls por conseguir . Que podría ser un crédito para capital de trabajo línea bancoldex ó un familiar inversionista	Cantidad de dinero necesaria para apoyar el crecimiento y la manera como se beneficiaran los proveedores
TIEMPOS PROYECTADOS	El plan es iniciar las ventas el 1 de septiembre , y prepararse para diciembre , aunque la mercancía se pedirá con anticipación	Resumen de las proyecciones de ventas, utilidades, junto con metas a corto y largo y las estrategias por emplear plazo

## 2.6. Para Enriquecer

Para elaborar el plan de negocios es importante establecer, la oportunidad de negocios, el nombre del negocio, los productos a ofrecer, cuál es su valor agregado, la posible localización, las principales máquinas, equipos, muebles, las principales competencias y habilidades para desarrollar el negocio, quienes conforman la empresa, los recursos requeridos y como se conformaron o conseguirán esos recursos, si tiene viabilidad y es rentable .

Recuerda que la oportunidad debe ser la solución a un problema o la atención a una necesidad del consumidor o de la comunidad en general.

Verifique si da respuesta a las necesidades del entorno, si es un buen negocio, si es algo que la empresa sabe hacer, observando si se presta un buen servicio y se puede mejorar.

## 2.7. Términos claves

- **Bien:** un bien es todo aquello que satisface una necesidad y tiene un valor.
- **Servicio:** es una prestación destinada a satisfacer una necesidad personal o social pero que no consiste en la producción de un objeto.
- **Costo de vida e inflación:** el costo de vida es la cuantía de los gastos mínimos indispensables para obtener los bienes y servicios básicos; para calcularlo se suma el valor de un conjunto de productos y con este resultado se define el IPC índice de precios de consumo. La subida de los precios de los productos es lo que llamamos inflación.
- **Clasificación industrial internacional uniforme CIIU.** La Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas (CIIU) es la clasificación internacional de referencia de las actividades productivas. Su propósito principal es ofrecer un conjunto de categorías de actividades que se pueda utilizar para la reunión y difusión de datos estadísticos de acuerdo con esas actividades.

- **Direccionamiento Estratégico:** El direccionamiento estratégico se compone de la plataforma estratégica en donde se definen la misión, visión y cultura organizacional y El plan estratégico, compuesto por la estrategia, objetivos que se materializan mediante metas concretas medibles a través de indicadores de gestión.
- **Inversión:** La inversión es la cantidad de dinero que se destina a iniciar un negocio o a mantenerlo y mejorarlo con el objeto de obtener un beneficio.
- **Producción y productividad:** llamamos producción a los bienes y servicios generados por una actividad económica. La relación entre lo producido y los medios empleados determina la productividad. Si se obtiene una elevada productividad utilizando pocos medios, se dice que la producción es alta. Cuando se emplean muchos medios pero la productividad es pequeña, la productividad es baja.
- **Proyecto:** Un proyecto es una o varias ideas para llevarlas a cabo, es un emprendimiento que tiene lugar durante un tiempo limitado, y que apunta a lograr un resultado único. Surge como respuesta a una necesidad, acorde con la visión de la organización, aunque ésta puede desviarse en función del interés.
- **Ventaja competitiva:** Una ventaja competitiva es una característica que diferencia a un producto, servicio o empresa de sus competidores, por lo que para que esta característica sea llamada ventaja, tiene que ser única, diferencial, estratégicamente valorada por el mercado y sobre todo comunicada.

## 2.8. Validación del paso siguiente

Validación del mercado	Si	No
¿Tenemos definido el o los productos a ofrecer?		
¿Conocemos los elementos que debo incluir en el plan de mercadeo y ventas?		
¿Tenemos establecido cual es el segmento objetivo?		
¿Tenemos información suficiente de los clientes del segmento objetivo?		
¿Hemos realizado un análisis de la competencia?		
¿Tenemos claro el concepto de mezcla de mercado?		

---

¿Sabemos las actividades a realizar para desarrollar la estrategia de comunicación?

¿Hemos identificado los canales de distribución?

¿Hemos establecido la diferenciación competitiva?

¿Hemos establecido la Estrategia comercial?

¿Hemos realizado la proyección de ventas y es ajustada a la realidad de la empresa en este momento?

---

## Módulo 3 Mercadeo y ventas

### 3.1. Introducción

En este módulo se despliega la gestión mercadeo y ventas, y está integrada por todas las actividades adelantadas para conocer y satisfacer las necesidades de los clientes o usuarios.

Para realizar la estrategia comercial se analizan aspectos como el mercado, la segmentación de ese mercado objetivo, descripción de los clientes o usuarios, la mezcla de comercialización, los posibles competidores y los volúmenes de ventas que se obtendrán.

En este módulo se encuentra una descripción de los temas del plan de mercadeo y ventas.

### 3.2. Objetivos

- ✓ Analizar los aspectos que componen la gestión de mercadeo y ventas, a través de la revisión de las variables que lo integran, para aplicarlas a su de empresa ó negocio.
- ✓ Conceptualizar los términos de mercadeo, segmento objetivo, competencia, mezcla de mercadeo y estrategia comercial, utilizando la aplicación práctica en su empresa.
- ✓ Medir el tamaño del mercado y estimar la participación esperada a través de ejercicios aplicados a la empresa ó el negocio.
- ✓ Diseñar e implementar la mezcla de mercadeo, estableciendo estrategias para cada variable producto, precio, distribución, comunicaciones y diferenciación competitiva.
- ✓ Realizar la proyección y presupuesto de ventas.

### 3.3. Sinopsis del contenido

La actividad comercial desempeña el papel de motor de la empresa, es decir buscar el mercado y conocer lo que desea para atenderlo, en otras palabras es el conjunto de actividades desarrolladas para conocer el mercado y adecuar los productos y servicios a satisfacer las necesidades de los clientes o usuarios con un enfoque de marketing (mercadeo) como marco de actuación de la empresa. Es decir ejecutar la estrategia comercial teniendo en cuenta aspectos

como conocimiento del mercado potencial, definición de los gustos y preferencias de los clientes, la definición de los productos y servicios que se les va a ofrecer, definición de características, precios, publicidad y promoción, canales de distribución y lugares de distribución, como también la planeación de las ventas.

### 3.4. Análisis del entorno

El análisis del entorno generalmente se refiere a los datos macroeconómicos pero también puede incluir industria y análisis de la competencia, análisis del consumidor, innovaciones de producto y el entorno interno de la compañía. Es lo que se ha llamado análisis del Macro-entorno e incluye variables que afectan a la empresa ya sea como una amenaza o una oportunidad:

#### Ejercicio

Determinar para la empresa si estas variables son una amenaza o una oportunidad, su impacto y la posibilidad de ocurrencia:

VARIABLE	AMENAZA	OPORTUNIDAD	IMPACTO EN LA EMPRESA	POSIBILIDAD DE OCURRENCIA	RESULTADO
<b>Económica</b>					
· Renta per cápita					
· Crecimiento de la renta					
· Tasa de desempleo					
· Tasa de inflación					
· Confianza del consumidor y del inversor					
· Niveles de inventario					
· Tasas de cambio de moneda					
· Balanza comercial					
· Salud financiera y política de los socios comerciales					
· Balanza de pagos					
· Tendencias a futuro					
<b>Política</b>					
· Clima político, nivel de actividad del gobierno					
· Estabilidad y riesgo político					
· Deuda del gobierno					
· Déficit o superávit presupuestario					

- Nivel de impuestos corporativos y personales
- Impuestos
- Aranceles de importación
- Restricciones a la exportación
- Restricciones en flujos financieros internacionales

#### **Legislación**

- Ley del salario mínimo
- Leyes de seguridad en el empleo
- Leyes sindicales
- Legislación sobre propiedad industrial e intelectual
- Legislación anti-monopolio
- Leyes sobre días de cierre por festivo
- Licencias municipales
- Legislación que incentiva la inversión

#### **Tecnología**

- Eficiencia de infraestructuras, incluyendo: carreteras, puertos, aeropuertos, hospitales, educación, sistema de salud, comunicaciones, etc.
- Productividad industrial
- Nuevos procesos de fabricación
- Nuevos productos y servicios de la competencia
- Nuevos productos y servicios de los socios de la cadena de suministro
- Cualquier nueva tecnología que pudiera tener influencia en la compañía
- Costo y accesibilidad a la electricidad

#### **Ecología**

- Preocupaciones ecológicas que afecten a los procesos de producción de la empresa
- Preocupaciones ecológicas que afecten a los hábitos de compra del consumidor
- Preocupaciones ecológicas que



afecten a la producción de la empresa por parte del consumidor

#### **Sociocultural**

##### **Factores demográficos como:**

- Tamaño de la población y distribución
- Distribución por edades
- Niveles de formación
- Niveles de ingresos
- Orígenes étnicos
- Afiliaciones religiosas

##### **Actitudes en relación a:**

- Materialismo, capitalismo, libertad de empresa
- Individualismo, papel de la familia, papel del gobierno, colectivismo
- Papel de la iglesia y la religión
- Consumismo
- Medio-ambientalismo
- Importancia del trabajo, orgullo y éxito

##### **Estructuras culturales como:**

- Dietética y nutrición
- Acceso a la vivienda

#### **Proveedores potenciales**

##### **Oferta de trabajo**

- Oferta de trabajo disponible
- Calidad del trabajo disponible
- Estabilidad de la oferta de trabajo
- Expectativas de sueldo
- Tasa de desempleo
- Huelgas y relaciones laborales
- Instalaciones educativas

#### **Proveedores**

- Cantidad, calidad, precio y estabilidad de los suministros
- Plazos de entrega
- Proximidad de materias pesadas
- Nivel de competencia entre proveedores

#### **Proveedores de servicios**

- Cantidad, calidad, precio y estabilidad de los proveedores de servicios
- Requisitos especiales

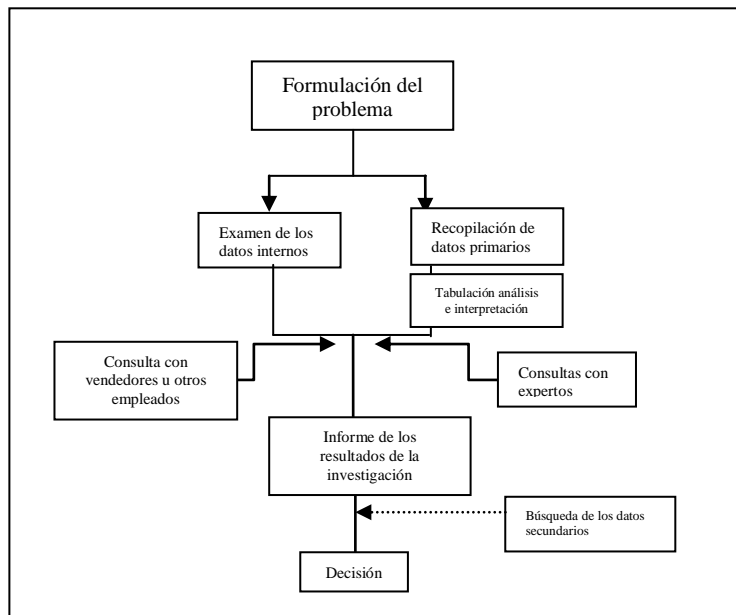
Impacto: 1 bajo, 2 medio, 3 alto.  
Ocurrencia: 2 si o 1 no

Analizar estas variables del entorno e identificar si es una amenaza u oportunidad y se requiere que cada variable sea tenida en cuenta en dos dimensiones. En primer lugar, debe ser analizada según su impacto potencial en la empresa y, en segundo, también la posibilidad de que dicho impacto ocurra. Multiplicando el parámetro del impacto potencial por el valor de la posibilidad de que ocurra nos dará una buena indicación de su importancia para la empresa.

### **3.5. Estudio del mercado**

Mercado: conjunto de consumidores que demandan bienes y servicios al conjunto de los productores que los ofrecen.

El estudio del mercado se define como el conjunto de operaciones que realiza la empresa desde que se investigan las necesidades de los clientes y se dispone de las mercancías para la venta hasta que estas se ponen a disposición o al alcance de los consumidores



### 3.5.1. Segmento objetivo. Cómo segmentar

La **segmentación de mercado** es el proceso de dividir un *mercado* en grupos uniformes más pequeños que tengan características y necesidades semejantes. Esta división no es arbitraria sino que se deriva del reconocimiento del total de mercado compuesto por subgrupos llamados **segmentos**.

Estos segmentos son grupos *homogéneos* (por ejemplo, las personas en un segmento son similares en sus actitudes sobre ciertas variables). Debido a esta similitud dentro de cada grupo, es probable que respondan de modo similar a determinadas estrategias de marketing. Es decir, probablemente tendrán las mismas reacciones acerca del *marketing mix* de un determinado producto, vendido a un determinado precio, distribuido en un modo determinado y promocionado de una forma dada.

Los **requisitos** para una buena segmentación son:

Homogeneidad en el segmento  
Heterogeneidad entre segmentos  
Estabilidad de segmentos  
Los segmentos deben ser identificables y medibles  
Los segmentos deben ser accesibles y manejables  
Los segmentos deben ser lo suficientemente grandes como para ser rentables

Las **variables** utilizadas para segmentación incluyen:

- **Variables geográficas**

Región del mundo o del país  
Tamaño del país  
Clima

- **Variables demográficas**

Edad  
Género  
Orientación sexual  
Tamaño de la familia  
Ciclo de vida familiar  
Ingresos  
Profesión  
Nivel educativo  
Estatus socioeconómico  
Religión  
Nacionalidad

- **Variables psicográficas**

Personalidad  
Estilo de vida  
Valores  
Actitudes

- **Variables de comportamiento**

Búsqueda del beneficio  
Tasa de utilización del producto  
Fidelidad a la marca

Utilización del producto final  
Nivel de 'listo-para-consumir'  
Unidad de toma de decisión

Cuando muchas variables se combinan para proporcionar un conocimiento profundo del segmento, se le conoce como **segmentación profunda**. Cuando se da suficiente información para crear una imagen clara del miembro típico del segmento, se llama **perfil del comprador**. Una técnica estadística utilizada habitualmente en determinar un perfil es el cluster análisis (análisis de grupo)

*¿Cuál es el segmento del mercado a atender?  
Realice la caracterización*

Un Nicho de Mercado corresponde a un segmento de mercado constituido por un reducido número de consumidores con características y necesidades homogéneas y fácilmente identificables. Debido a su pequeña dimensión, los nichos de mercado son generalmente despreciados por las grandes empresas, constituyendo, por ello, excelentes oportunidades para las pequeñas empresas, que allí pueden escapar del dominio de las grandes empresas y lograr una posición de liderazgo, a través de una oferta muy específica y adaptada a las características y necesidades de los consumidores que constituyen el nicho.

*¿Cuál es el nicho de mercado de la empresa?  
Desarrollar una breve descripción del mercado actual*

### 3.5.2. Tamaño del mercado

Para definir cuál es su mercado se debe:

- Conocer mejor quiénes serán los futuros clientes.

- Analizar las distintas personas que intervienen en el proceso de compra.
- **Tener** una **visión** de cuál va a ser la **tendencia** de ese mercado: si es un mercado en crecimiento, si es estable o si se prevé un retroceso.
- Ser consciente del **volumen** del mercado en el que quiere entrar y de la competencia a la que pretende vencer.

¿Cuál es el tamaño del mercado?

*Defina el mercado objetivo, es decir las personas a quien va dirigido su negocio, segmento del mercado y característica del segmento del mercado, es decir las características del grupo de personas, justificación del mercado objetivo, estimación del mercado potencial a atender.*

### 3.5.3. Participación del mercado

Desde el punto de vista de la empresa, el mercado es un ámbito donde hay que conquistar un espacio para "colocar" los productos o servicios.

En el mercado tiene lugar la concurrencia de las diferentes empresas que compiten en la comercialización de productos o servicios similares. Dado que el consumidor puede satisfacer sus necesidades con los productos o servicios que le ofrecen diferentes empresas, se establece una pugna entre ellas para atraer su atención.

El mercado es el escenario de la competencia entre las empresas que comercializan productos o servicios comparables, se debe establecer cuál es la participación de la empresa en ese mercado, ejemplo. Lograr una participación del 2% de las 20000 empresas en el sector. O participación del 0,06% de la población de hombres, empresa de confección de camisas para caballero.

*Estimar la participación en el mercado:*

*Dependiendo del tamaño total del mercado y de la participación de la competencia*

### 3.6. Análisis de los clientes

El conocimiento de los clientes le ayuda a reconocer cuán valiosa es la información del mercado. Ud. aprenderá a desarrollar nuevas ideas y podrá probar su éxito en el mercado preguntando a sus clientes qué es lo que piensan de estos nuevos productos. Al final, Ud. podrá ofrecer un nuevo producto con una buena probabilidad de ganancias. Ud. empezará a ver por qué es importante escuchar a los clientes e investigar cuidadosamente su mercado.

Para entender el mercado y la conducta del comprador de los productos y/o servicios, deberá responder las siguientes preguntas:

- ¿A qué necesidad del mercado se dirige su negocio?
- ¿Qué productos de su portafolio satisfarán dicha necesidad?
- ¿Quién compra sus productos y/o servicios?
- ¿Cuál es la razón por la que sus clientes compran sus productos?
- ¿Quién toma las decisiones de compra?
- ¿En qué lugares compran sus clientes?



Además se debe realizar trabajo de campo como encuestas, observación de campo, grupos foco, entrevistas para conocer la opinión de los posibles compradores de los productos o servicios.

Una vez aplicada la encuesta de forma masiva se debe tabular la información para interpretar los resultados, existen métodos

(estadísticos) para realizar encuestas de forma representativa (tamaño de la muestra) que refleja el segmento objetivo.

### 3.7. Análisis de la competencia

Son raras las ocasiones en las que una empresa puede gozar de un mercado para ella sola; lo normal es que luche con otros competidores para atender a los mismos clientes potenciales. Así pues, la empresa tiene que hacer una oferta que se adapte a las necesidades y exigencias de los consumidores potenciales y también, que esta oferta sea más eficaz que la que realizan sus competidores.

Para hacer el análisis de la competencia se deben identificar los principales participantes y competidores y las principales fortalezas y debilidades que se presentan de la empresa frente al competidor.

Competidor	Ventajas	Desventajas
1		
2		
3		
4		
5		

### 3.8. Mezcla de mercadeo

Es una herramienta para posicionar productos en el mercado objetivo, a través del Producto, Precio, Comunicación, Distribución y la Diferenciación Competitiva. Todos los elementos de la Mezcla se unen para formar la oferta, la cual es una propuesta de valor que satisface las necesidades del cliente.



## MEZCLA DE MERCADEO



### PRODUCTO

1. ¿Cómo es el producto?	
2. ¿Hay productos similares?, ¿Cuáles?	
3. ¿Cuáles son los beneficios de este producto o servicio?	
4. ¿Qué los diferencia de los otros?	
5. ¿Dónde consigo este tipo de producto o servicio?	
6. ¿Por qué cree que se pueden vender estos productos o servicios?	
7. Otros	
Mi estrategia de producto o servicio es	

### PRECIO

Para la definición del precio hay que tener en cuenta aspectos como: La posición competitiva de la empresa y sus productos, si el producto es nuevo en el mercado, que tanto está dispuesto a pagar el consumidor por el producto o servicio, se deben tener en cuenta los costos fijos y variables, revisar el precio de la competencia.

Definición del precio

¿Cuánto están dispuestos a pagar los clientes por el producto o servicio? (valor percibido)	
¿Cuánto nos cuesta el producto o servicio (costo)?	
¿Cuánto vale un producto o servicio similar en el mercado?	
El precio que se fija es	

Competitivo	
Atractivo	
Justo	
Deja utilidad	
¿Nos diferenciamos en el precio?	
La estrategia de precio es	

PRECIOS DE VENTA Y CONDICIONES COMERCIALES								
No.	NOMBRE DEL PRODUCTO	PRECIO DE VENTA	CONDICIONES COMERCIALES					
			DÍAS					
			CONTADO	30	60	90	120	150
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								
11								
12								
NOTA: DETERMINAR EN PORCENTAJES LAS CONDICIONES COMERCIALES								

Elaborar planillas adicionales si tiene más productos

## COMUNICACIÓN

Consiste en incentivos que la empresa realiza para fomentar la venta de un producto o servicio. Las maneras de comunicar a los clientes que existen los productos/ servicios, pueden ser masiva o personalizada, a corto o largo plazo.

Incluye el desarrollo de una marca, diseño del material promocional la escogencia del material promocional, y la mezcla debe estar:

- Acorde con el mercado,
- La naturaleza del producto,
- La etapa del ciclo de vida en que se encuentra el producto,
- Recursos financieros disponibles para promoción,
- 

Ejemplo:

MEDIO PROMOCIONAL	%
Relaciones Públicas	10%
Promoción de ventas	25%
Publicidad indiferenciada	30%
Publicidad no pagada	25%
Venta Directa	10%

Los medios promocionales pueden estar orientados a empujar el producto y se dirige a los intermediarios en la cadena o a jalar el producto y estará dirigido a los clientes finales.



Mi estrategia de comunicación es

La inversión estimada es:

<b>PRESUPUESTO PARA MEDIOS DE COMUNICACIÓN</b>	
<b>CONCEPTO</b>	<b>VALOR ANUAL</b>
VOLANTES	
PORTAFOLIO	
PAPELERÍA E IMAGEN CORPORATIVA	
VISITAS PERSONALIZADAS	
PARTICIPACIÓN EN FERIAS	
BROCHURES	
OTROS	

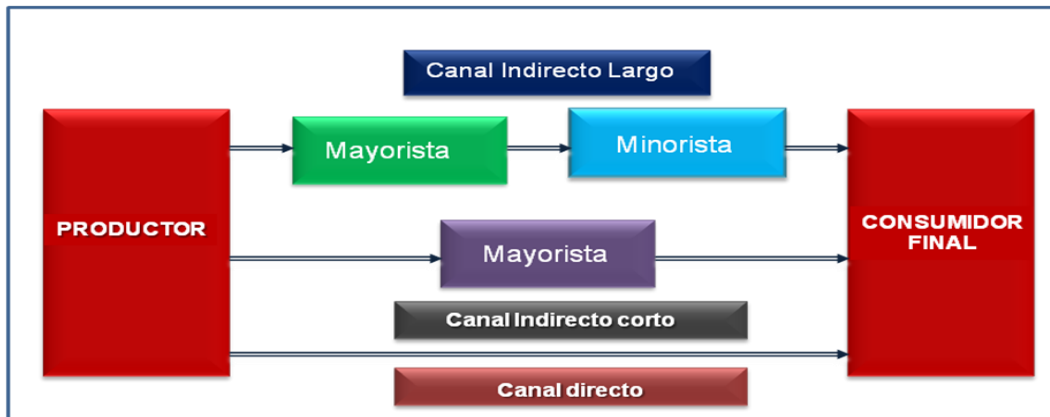
## **DISTRIBUCIÓN**

La distribución es la manera de que los clientes potenciales puedan acceder al producto o servicio, son las vías para que el producto se exhiba y se venda.

Entre los principales sistemas de distribución están

Distribución Mayorista  
 Distribución minorista  
 Punto de venta de fábrica  
 Almacenes de cadena  
 Venta al detal

Cadena de Abastecimiento



Lo importante es:

- Identificar la forma más efectiva de llegar al cliente
- Realizar benchmarking (proceso continuo de medir y evaluar los productos frente a la competencia) , si es necesario
- Coordinar y alinear la cadena de abastecimiento
- Seleccionar integrantes de confianza
- Poder controlar y flexibilizar la cadena
- Seleccionar intermediarios de experiencia y con capacidad de respuesta
- Considerar a los operadores logísticos

Para las Estrategias de distribución de la empresa tener en cuenta los siguientes aspectos:

Tipo de Distribución	
Masiva	
Cadenas de	
supermercados	
Papelerías	
Cacharrerías	
Droguerías	
Otros Explique	
Personalizada	
Punto de venta propio	
Puerta a puerta	
Alquiler de espacios	
Internet	
Otros	
Cubrimiento	
Local	

Regional	
Nacional	
Internacional	
La estrategia de canales de distribución es:	

## DIFERENCIACIÓN COMPETITIVA

La estrategia de diferenciación requiere el diseño de un conjunto significativo de diferencias que permita distinguir los productos/servicios de la empresa de los de la competencia.

Diferenciarse de sus competidores le permitirá crear una posición única y exclusiva, una manera singular de competir, que se traduzca en un valor superior para sus clientes.

A este valor superior para los clientes le llamamos ventaja competitiva, es decir, una superioridad definitiva y claramente distinguible de un producto o servicio, ofrecido bajo una identidad única y con valor significativo a un segmento del mercado.

**Debe estar enfocada a uno a varios de los siguientes aspectos**

### ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN COMPETITIVA

Innovación de producto o servicio	
Calidad del producto o servicio	
Precio	
Servicio al cliente	
Opciones de financiación	
Tiempos de respuesta	
Otros como flexibilidad, costo, diseño	
La estrategia de Diferenciación	

competitiva es:	
-----------------	--

### 3.9. Estrategia comercial

Aquí se definirá la estrategia comercial. Para ello, se analizará:



Estrategia Comercial	
Recursos Humanos	
Asignación de zonas	
Cuotas	
Comisiones	
Incentivos	
Instrumentos de medición	
Retroalimentación	
La estrategia Comercial es:	

COMISIONES POR PRODUCTO		
No.	NOMBRE DEL PRODUCTO	%

1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		
11		
12		
<b>DETERMINAR EN PORCENTAJES LAS COMISIONES</b>		

### 3.10. Proyección de ventas y gastos de comercialización

**ELABORE LA PROYECCION DE VENTAS ANUAL:** Para esto se establece la fecha de inicio de labores, se establece para cada producto cuanto en unidades y valores se va a vender en cada mes, teniendo en cuenta, el tamaño del mercado, la estacionalidad, días hábiles de cada mes, frecuencia de compra, numero de vendedores, expectativas de crecimiento, entre otras características según el producto o servicio

### 3.11. Ejemplos y Herramientas

### 3.12. Para enriquecer

PROYECCIÓN DE VENTAS															
REALICE SU PROYECCIÓN DE VENTAS	MES												AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
PRODUCTO Y/O SERVICIO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL AÑO		
UNIDADES															
VALOR															
UNIDADES															
VALOR															
UNIDADES															
VALOR															
UNIDADES															
VALOR															
UNIDADES															
VALOR															
UNIDADES															
VALOR															
UNIDADES															
VALOR															
UNIDADES															
VALOR															
UNIDADES															
VALOR															
UNIDADES															
VALOR															
UNIDADES															
VALOR															
UNIDADES															
VALOR															
UNIDADES															
VALOR															
UNIDADES															
VALOR															
UNIDADES															
VALOR															
UNIDADES															
VALOR															
UNIDADES															
VALOR															
UNIDADES															
VALOR															
UNIDADES															
VALOR															
UNIDADES															
VALOR															
UNIDADES															
VALOR															
UNIDADES															
VALOR															
UNIDADES															
VALOR															
UNIDADES															
VALOR															
UNIDADES															
VALOR															
UNIDADES															
VALOR															
UNIDADES															
VALOR															
UNIDADES															
VALOR															
UNIDADES															
VALOR															
UNIDADES															
VALOR															
UNIDADES															
VALOR															
UNIDADES															
VALOR															
UNIDADES															
VALOR															
UNIDADES															
VALOR															
UNIDADES															
VALOR															
UNIDADES															
VALOR															
UNIDADES															
VALOR															
UNIDADES															
VALOR															
UNIDADES															
VALOR															
UNIDADES															
VALOR															
UNIDADES															
VALOR															
UNIDADES															
VALOR															
UNIDADES															
VALOR															
UNIDADES															
VALOR															
UNIDADES															
VALOR															
UNIDADES															
VALOR															
UNIDADES															
VALOR															
UNIDADES															
VALOR															
UNIDADES															
VALOR															
UNIDADES															
VALOR															
UNIDADES															
VALOR															
UNIDADES															
VALOR															
UNIDADES															
VALOR															
UNIDADES															
VALOR															
UNIDADES															
VALOR															
UNIDADES															
VALOR															
UNIDADES															
VALOR															
UNIDADES															
VALOR															
UNIDADES															
VALOR															
UNIDADES															
VALOR															
UNIDADES															
VALOR															
UNIDADES															
VALOR															
UNIDADES															
VALOR															
UNIDADES															
VALOR															
UNIDADES															
VALOR															
UNIDADES															
VALOR															
UNIDADES															
VALOR															
UNIDADES															
VALOR															
UNIDADES															
VALOR															
UNIDADES															
VALOR															
UNIDADES															
VALOR															
UNIDADES															
VALOR															
UNIDADES															
VALOR															
UNIDADES															
VALOR															
UNIDADES															
VALOR															
UNIDADES															
VALOR															
UNIDADES															
VALOR															
UNIDADES															
VALOR															
UNIDADES															
VALOR															
UNIDADES															
VALOR															
UNIDADES															
VALOR															
UNIDADES															
VALOR															
UNIDADES															
VALOR															
UNIDADES															
VALOR															



En la gestión de mercadeo y ventas se deben tener en cuenta los siguientes elementos:

Definición del producto o los productos o servicios a ofrecer

Análisis del mercado: tamaño, condiciones del sector, participación de mercado de la competencia

Definición del segmento objetivo

Análisis de clientes, mediante encuesta u otros medios que permitan conocer las necesidades y expectativas de los potenciales clientes, frente al producto de la empresa.

Estudio de la competencia, considerando ventajas y desventajas de nuestros productos frente a los de la competencia, para poder determinar cuál es la diferenciación competitiva de nuestros productos/servicios.

Mezcla de mercadeo: el conjunto de elementos que deben definirse para hacer un plan de mercadeo, a saber, producto, precio, distribución, comunicación y diferenciación competitiva.

Estrategia comercial definida para mercadear esos productos o servicios

Proyección de ventas en unidades y valor, que nos permita establecer la capacidad de sostenimiento de la empresa, en cuanto a ingresos por ventas.

### 3.13. Términos claves

**ADMINISTRACIÓN DE VENTAS.** Actividades del gerente de ventas y su personal fijo encaminadas a encontrar, conservar, motivar, dirigir, evaluar y regular los esfuerzos del personal de ventas.

**ALIANZA ESTRATÉGICA (Strategic alliance):** Acuerdo cooperativo entre empresas de negocios a mediano y largo plazo.

**ANÁLISIS DE VENTAS.** Estudio de las cifras de ventas con objeto de revisar, mejorar o corregir una situación de mercadeo. La información de ventas se disgrega en sus componentes individuales y se examinan en lo tocante a su relación con otros factores que operan dentro de la mezcla de mercadeo.

**BENCHMARKING.** Metodología que promueve la incorporación en las empresas de prácticas y métodos exitosos, no importa donde estén. Incita a ser creativos mediante la copia de estrategia, productos y procesos aplicados en otras áreas, no necesariamente similares a la de la empresa que los implanta.

**BENEFICIO DEL PRODUCTO.** Características del producto o servicio que son percibidas por el consumidor como una ventaja o ganancia actual y real.

**BIENES DE CONSUMO.** Productos elaborados expresamente para que los utilice el consumidor final, en contraposición a aquellos que se fabrican para revenderlos o utilizarlos en la fabricación de otros artículos.

Productos, como cigarrillos, cerveza y goma de mascar que se compran con frecuencia, inmediatamente y con poco esfuerzo.

**BROCHURE.** Folleto, catálogo, prospecto. Impreso a color para presentar productos o servicios.

**CANAL DE DISTRIBUCIÓN.** El camino seguido por el producto, a través de los intermediarios, desde el productor al consumidor final.

**CANALES DE MERCADEO.** Trayectoria seguida por un producto para llegar al consumidor.

**CICLO DE LA VENTA:** Cada producto o servicio tiene ciclo diferente de venta, entendiendo por tal el lapso que va desde la primera visita completada al cliente, a la firma del contrato o pedido.

**COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR.** Forma que un individuo llega a las decisiones relativas a la selección, compra y uso de bienes y servicios.

**COMUNICACIÓN.** Transmisión de un mensaje de un emisor a un receptor.

**COMUNICACIONES DE MERCADEO.** Mensajes creados con el propósito de facilitar el proceso de mercadeo, como, por ejemplo, el texto de un anuncio publicitario, catálogos, etc.

**CONSUMIDOR.** Persona que compra productos de consumo. En mercadeo se aplica a todo comprador.

**CUOTAS DE VENTAS.** Nivel de actividad esperado que sea fija para los vendedores, o bien, para los territorios de ventas con los que se mide el desempeño real.

**DISTRIBUCIÓN FÍSICA.** Proceso por el que los bienes se transfieren del fabricante, pasando por varios intermediarios, hasta llegar al cliente, que incluye funciones tales como envíos, control de inventario en almacenes, procesamiento de pedidos y servicio a la clientela.

**DISTRIBUIDOR.** Comerciante mayorista que adquiere y se hace cargo de la distribución de productos a los detallistas.

**ENCUESTA.** Estudio de investigación de mercado que se desarrolla preguntándoles a los participantes asuntos concretos. Tiene la finalidad de conseguir información sobre actitudes, motivos y opiniones. Esta clase de estudios se efectúan en visitas personales, por teléfono o por correo.

**ESTRATEGIA:** Arte de dirigir operaciones. Arte, traza para dirigir un asunto.

**ESTRATEGIA DE MERCADEO.** Plan general para usar los elementos de la mezcla de mercadeo con el fin de desarrollar el programa correspondiente.

**FIJACIÓN DE PRECIOS POR UNIDAD.** El precio de los artículos se asigna en función de una unidad de medida estándar, por ejemplo, litros o kilos.

**HÁBITO DE COMPRA:** Modo acostumbrado de comportarse del comprador con respecto a los lugares de compra, desplazamientos, tipos de establecimientos visitados, frecuencia de compra, momento de la compra y clases de productos adquiridos, así como los criterios de elección que regularmente utiliza y las actitudes y opiniones que suele tener sobre los establecimientos comerciales.

**INVESTIGACIÓN DE MERCADEO.** Recopilación, registro y análisis sistemático de la información concerniente a la comercialización de productos y servicios.

**LOGÍSTICA:** Concepto amplio aplicado a todas las fases de distribución de los productos, incluyendo todos los eslabones de la cadena distribución, requeridos para hacer llegar el producto hasta el cliente final. La logística (término de origen militar) se encarga de optimizar fletes, asegurarse que los productos vayan bien transportados, calcular tiempos de espera y de descarga, manejo y control de almacenamiento. El objetivo final de la logística es disminuir los niveles de inventario y de optimizar el funcionamiento de toda la cadena de distribución.

**MARCA:** Un nombre, término, signo, símbolo o diseño, o la combinación de todos ellos, que tiende a identificar bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores y diferenciarlo de los la competencia.

**MAYORISTA.** Empresa o individuo dedicado al mayoreo de productos.

**MERCADEO.** - Conjunto de actividades humanas dirigidas a facilitar y realizar intercambios (P. Kotler).

- Proceso de planear y realizar la concepción, fijación de precios, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios, desarrollo de relaciones con clientes, el descubrimiento de sus necesidades, ajuste de los productos para satisfacer las necesidades del cliente potencial adecuadamente. (Herbert Holtje)

**MERCADO META.** Segmentos del mercado seleccionado por la empresa para ofrecer sus productos o servicios. Grupo de compradores potenciales a los cuales la empresa espera cumplir sus necesidades.

**MERCADO OBJETIVO.** Grupo de compradores que comparten necesidades o características comunes, a los cuales una empresa decide servir.

**MEZCLA DE MERCADEO.** Los elementos de la mezcla de mercadeo incluyen producto, precio, comunicación, distribución, diferenciación competitiva. En la cantidad o mezcla perfecta logran crear la atracción y satisfacción de los clientes.

**MUESTREO POR ÁREAS.** Técnica de investigación de mercado por encuesta que emplea como base una división geográfica, como por ejemplo, las manzanas de una ciudad, para seleccionar una muestra aleatoria de población para una prueba.

**NICHOS DE MERCADO.** En mercadeo describe pequeños grupos de consumidores que tienen necesidades muy estrechas, o combinaciones únicas de necesidades. Pequeños mercados no atendidos por otras empresas.

**PLAN:** "Intención, proyecto. Modelo sistemático de una actuación pública o privada, que se elabora anticipadamente para dirigirla y encauzarla. Escrito en que sumariamente se precisan los detalles para realizar una obra".

**PRODUCTO.** Cualquier elemento tangible o intangible que puede ofrecerse a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo.

**PUBLICIDAD.** Cualquier forma pagada y no personal de presentación y promoción de ideas, bienes, o servicios por un patrocinador identificado.

**SEGMENTACIÓN DEL MERCADO.** División arbitraria del mercado total en grupos de compradores potenciales, para hacer coincidir en forma eficiente la oferta con la demanda o necesidad actual, del grupo definido como segmento.

**SERVICIO.** Cualquier actividad, beneficio o satisfacción que se ofrece a la venta. Es esencialmente intangible y no puede resultar en propiedad de algo concreto. El servicio puede o no estar ligado a un producto físico o tangible.

### 3.14. Validación del paso siguiente

## Módulo 4 Operaciones (Producción – Servucción – Comercialización)

### 4.1. Introducción

En la gestión de producción se identifican los procesos y procedimientos lógicos, para realizar la producción o prestar el servicio, se establecen los equipos y la maquinaria indispensables, así como las materias primas, los materiales, mano de obra y en general los recursos para generar la gestión.

Se realiza el plan de producción, según el crecimiento de las ventas, para lo cual se definen los inventarios y discriminando el suministro de productos y el volumen de recursos necesarios para la producción o prestación del servicio.

Los procesos de los tres tipos de empresa son diferentes, el más completo es el proceso de manufactura, siendo el de servicios un proceso donde prima la mano de obra, u horas hombre para la operación y el más simple se refiere a la comercialización.

#### 4.2. Objetivos

- Identificar el proceso de producción para la fabricación ó prestación de servicios.
- Elaborar las fichas técnicas de los productos ó servicios.
- Identificar las diferencias entre los sistemas de producción u operación entre un bien y un servicio
- Establecer los recursos físicos necesarios en maquinaria y equipos para poder operar con el nivel de productividad establecido.
- Distribución de planta
- Definir costos de producción
- Elaborar plan de producción en unidades

#### 4.3. Sinopsis del contenido

#### 4.4. Planificación, prioridades de operación

Para la planificación de la producción es una de las actividades fundamentales que se deben realizar, con el fin de obtener mejores resultados en esta área. Básicamente se refiere a determinar el número de unidades que se van a producir en un período de tiempo, con el objetivo de prever, en forma global, cuáles son las necesidades de mano de obra, materia prima, maquinaria y equipo, que se requieren para el cumplimiento del plan.

Para definir las prioridades de producción es necesario establecer inicialmente la diferenciación competitiva definida en la mezcla de mercadeo, estableciendo cómo queremos que se diferencie nuestro producto o servicio por ejemplo: ¿por el diseño, la calidad del producto, el servicio al cliente, el costo?

¿Cuáles son las prioridades en la producción u operación de su empresa? Según las variables competitivas.

#### 4.5. Producto y proceso

##### **CONCEPTO DEL PRODUCTO O SERVICIO:**

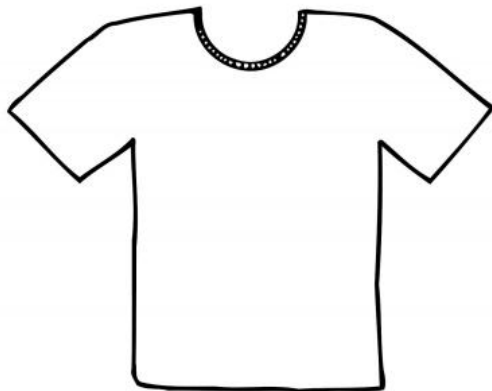
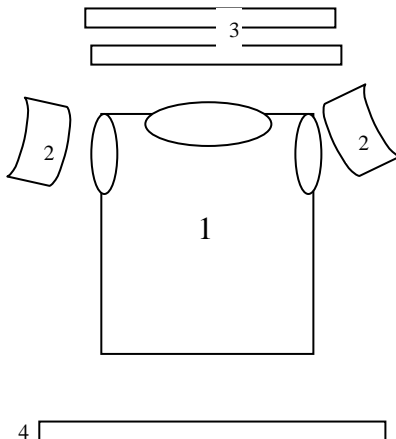
El producto es cualquier ofrecimiento que tenga la capacidad de satisfacer una necesidad o un deseo, y que para ello, pueda atraer la atención del público objetivo para ser adquirido, usado o consumido. Un producto, puede ser un bien tangible, un servicio, una idea, una persona, un evento, una experiencia, un lugar, una organización, una información o una propiedad.

##### **¿Cómo es el producto o servicio de la empresa, cuales son las especificaciones técnicas?**

Descripción básica, especificaciones o características de su producto/servicio, aplicación/uso del producto o servicio, diseño, calidad, empaque y embalaje, fortalezas y debilidades del Producto o servicio, frente a la competencia, valor agregado.

Fichas técnicas: Le permiten a la empresa estandarizar la información respecto a los productos o servicios, los procesos de producción, servucción o comercialización, a continuación se presenta un modelo de ficha técnica del producto, se debe realizar una para cada producto o servicio.

Ejemplo: De Ficha Técnica

Ficha técnica del producto					
Producto: Camiseta		Línea: Algodón		Referencia:250005	
					
Detalle del producto		Partición	Despiece	Material	Subproceso
1.	Cuerpo	Dos partes	Frente y espalda	Tela lacoste	Cortado y cosido
2.	Mangas	Dos partes			Cortado y cosido
3.	Refuerzo	Dos partes			Cortado y fusionado
hombros		Una parte			
4.	Cuello	Dos partes			
5.	Hilos				
6.	Hilazas	na		Hilo de bordar	Bordado
7.	Bordado	5300	Promedio	Pintura e insumos	Estampado
8.	Estampado				Abrir y bordar
Materia Prima		Referencia	Unidad de medida	Cantidad para confección	
				Unidad	Costo
☆	Tela Lacoste	23356	Grms	262,31 grms	
☆	Insumos	25896	grms		
textiles				2 grms	
·	Cuerpo			2 grms	
·	Mangas			14 grms	
·	Refuerzo				
hombros		27945			
·	Cuello		Unidad		
☆	Accesorios				
·	Marquilla	85679	gramos	75 grms	
·	Otros			120 grms	
☆	Hilo costura				
·	Hilaza dos				
cabos					
·	Filete y				
costura interna					
·	Bordado				
puntadas					
Rendimiento de materiales e insumos					
Cantidad unidades por kilo		3.96 unidades		Color blanco	
Interior fusionable 1.00x 150		11 unidades			

Refuerzo encintado	2 grms cantidad x camiseta
Peso de cuello	14 grms
<b>CONCEPTO DEL PRODUCTO O SERVICIO:</b> (Descripción básica, especificaciones o características de su producto/servicio, aplicación/ uso del producto o servicio, diseño, calidad, empaque y embalaje, fortalezas y debilidades del Producto o servicio, frente a la competencia)	
<i>Elabore su ficha técnica (ver modelo)</i>	

## QUE ES EL PROCESO PRODUCTIVO:

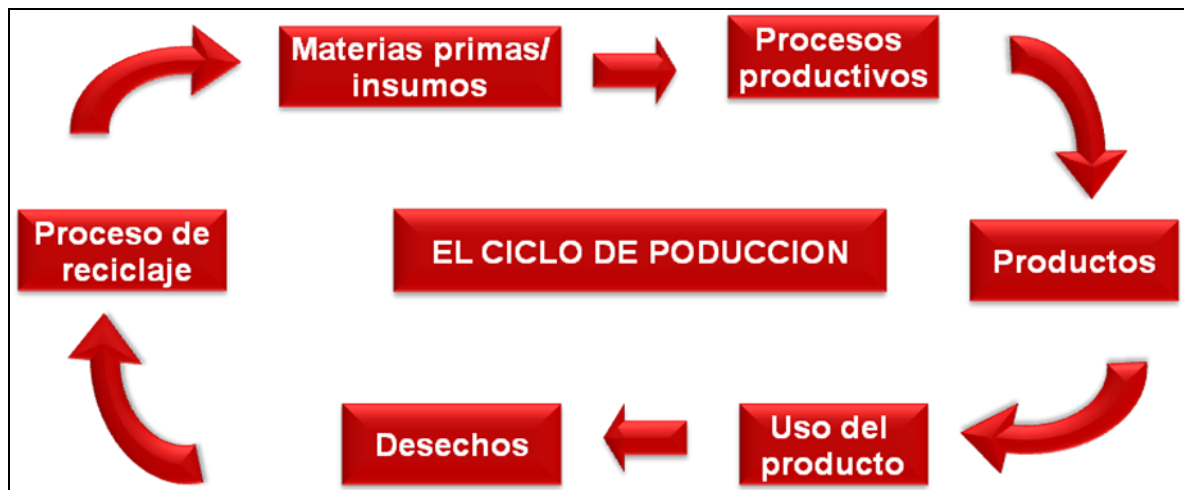
Es el conjunto de elementos, personas, y acciones, que transforman materiales en bienes y/o brindan servicios de cualquier índole. Es decir, que se agrega algún tipo de valor.

El proceso productivo se representa mediante diagramas de flujo.

## PRODUCCIÓN:

Es un conjunto de operaciones que sirven para mejorar e incrementar la utilidad o el valor de los bienes y servicios económicos.

El Ciclo de producción ideal



## PRODUCTIVIDAD:



Productividad = producción = resultados logrados,  
Es una medida que combina y utiliza de manera correcta los recursos para cumplir los resultados específicos logrados, También puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: Cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema.

El indicador de eficiencia que relaciona la cantidad de producto utilizado con la cantidad de producción obtenida

**Productividad** ( $P$ ) índice económico

**$P = \text{producción} / \text{recursos}$**

Diagrama de flujo:

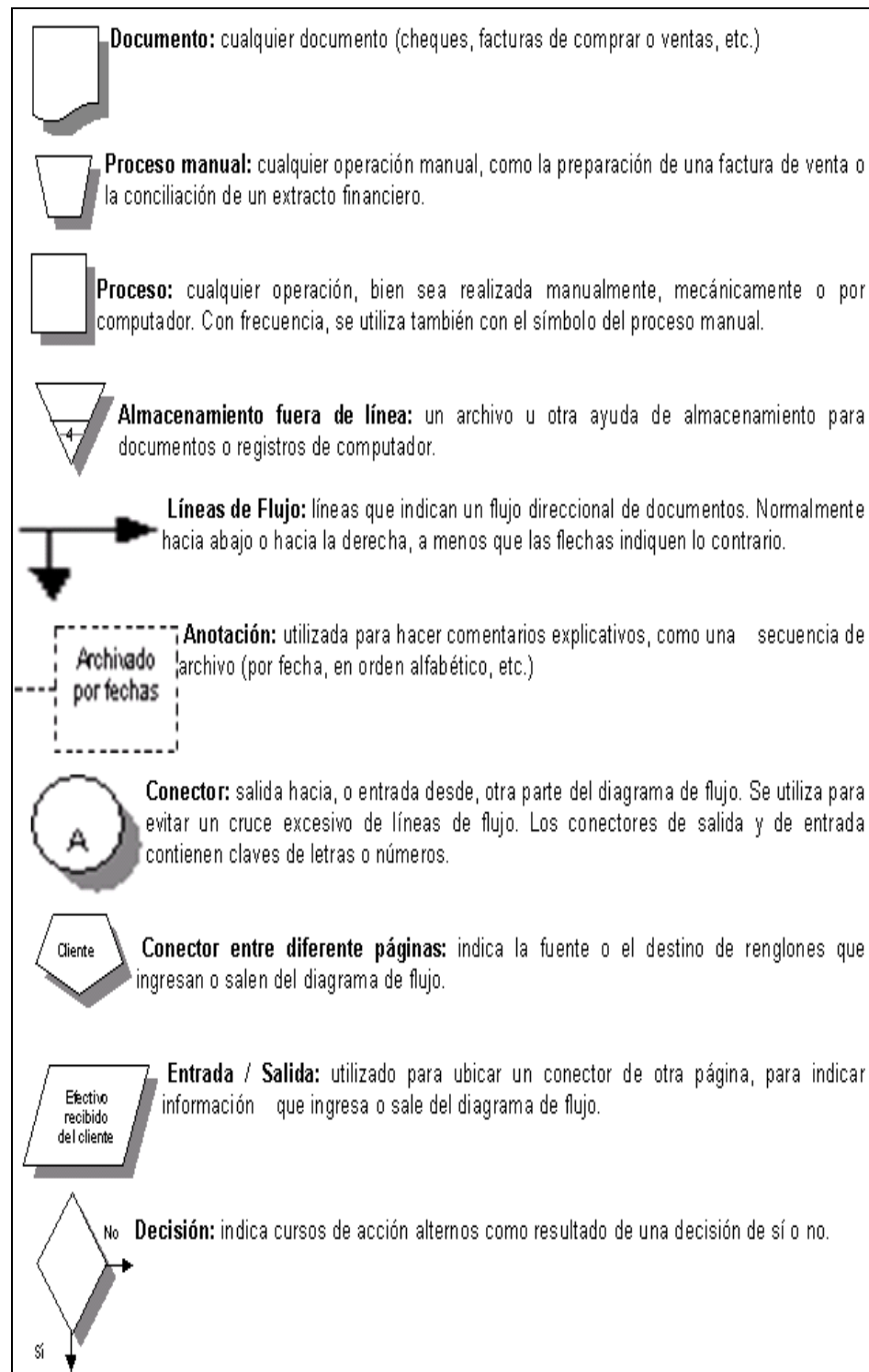
Un **diagrama de flujo** es una representación gráfica de un proceso. Se utiliza en los procesos industriales para identificar las operaciones del proceso.

Estos diagramas utilizan símbolos con significados bien definidos que representan los pasos del proceso, y representan el flujo de ejecución mediante flechas que conectan los puntos de inicio y de término.

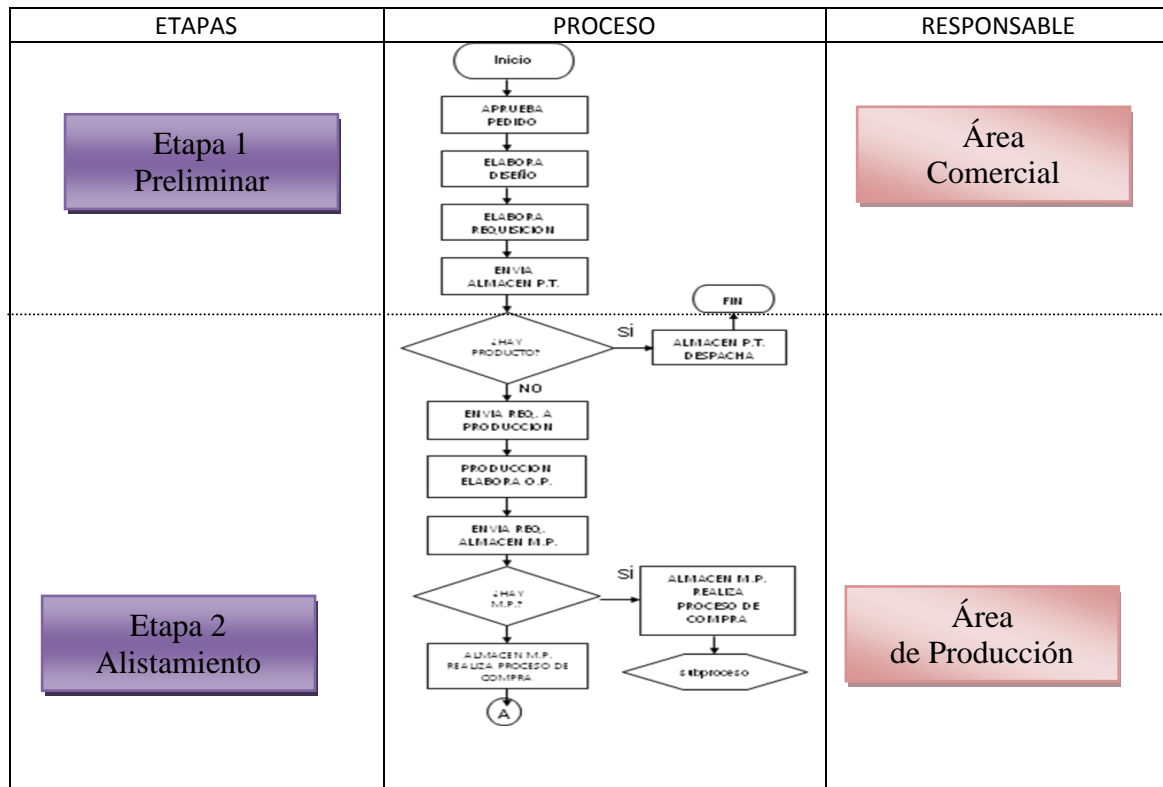
Para diagramar los procesos se ha creado una simbología gráfica, que describe el tipo de proceso y los pasos que se deben seguir:

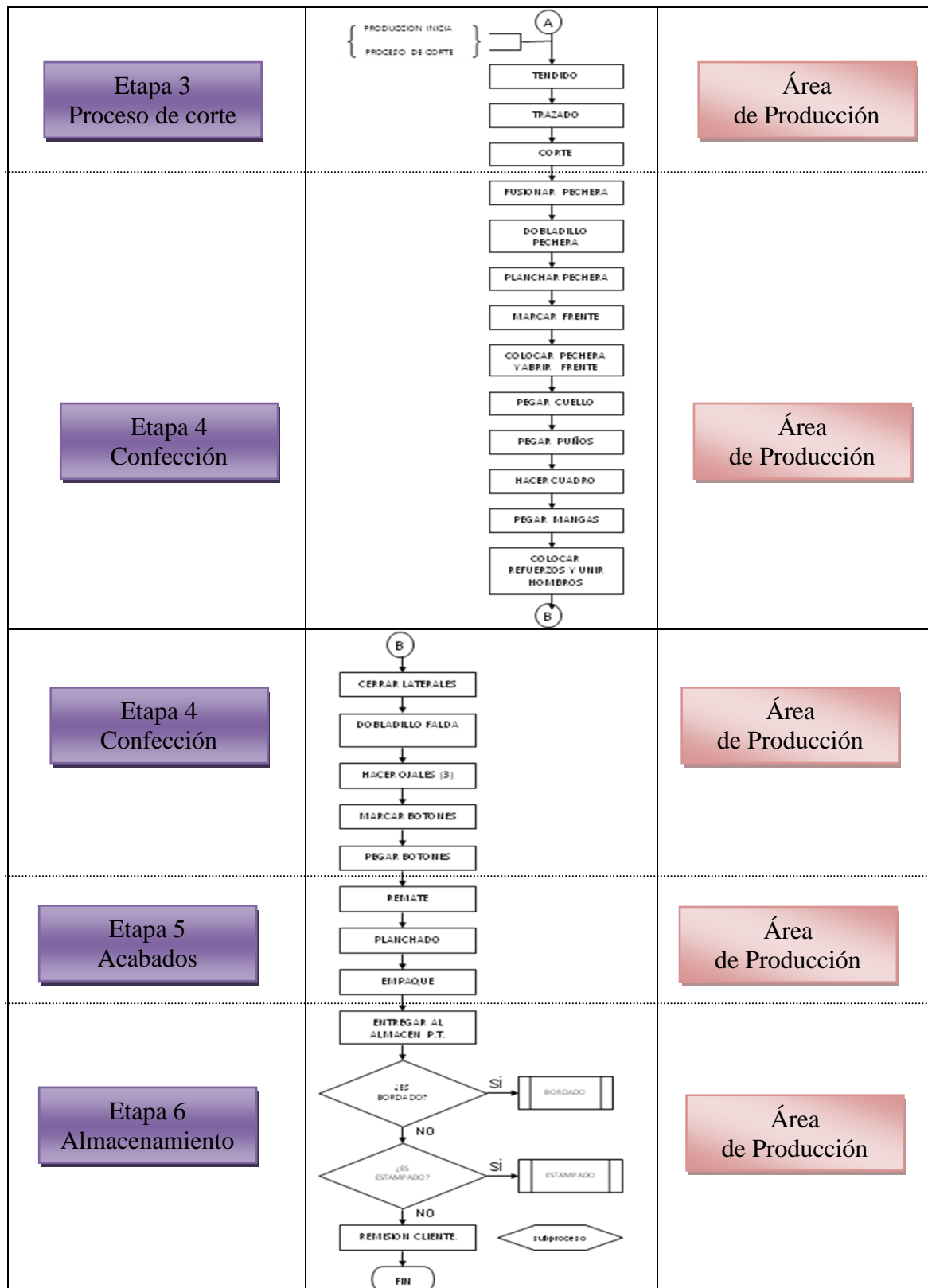
### **Símbolos del proceso de producción de servicio**

Los símbolos para los diagramas de proceso, describen cada componente de la cadena de valor de la empresa, también se llaman diagramas de operación o de flujo



Ejemplo: Diagrama de flujo de un proceso de confección de camiseta





**DESCRIPCIÓN DEL PROCESO PRODUCTIVO:** Diseñe los procesos de producción o de servicio,

Elabore el diagrama de flujo de proceso productivo o de prestación del servicio

#### 4.6. Equipos, tecnología y maquinaria

¿Qué recursos físicos y tecnológicos se necesitan para operar la empresa?

### **Inmuebles, maquinaria y equipo**

Los inmuebles, maquinaria y equipo son activos tangibles que adquiere la empresa con el propósito de utilizarlos a largo plazo en el desarrollo de las actividades propias de su giro y no con el fin de venderlos en el curso normal de sus operaciones.

### **Terrenos**

Este concepto incluye los terrenos de propiedad de la empresa; a) sin desarrollar y en proceso de desarrollo y b) los que ocupan sus edificios e instalaciones industriales y administrativas.

### **Edificios**

Los edificios se registran al costo de su adquisición o construcción. El costo de estos activos incluye fundamentalmente el relativo a:

En obra negra, estructuras, paredes, pisos, techos, construcciones interiores, acabados, etcétera. Elevadores y sistemas eléctricos, de plomería, de aire acondicionado y calefacción de protección contra incendio, etc., siempre que formen parte permanente del inmueble.

### **Maquinaria y equipo**

Este rubro incluye las unidades del activo fijo que constituyen la planta productiva de las entidades, sean éstas industriales o de servicios. El costo de estos activos fijos sujetos se considera:

El costo de adquisición o construcción.

Los gastos de instalación, preparación y prueba de los activos, hasta ponerlos en marcha.

### **Mobiliario y equipo**

Este renglón agrupa las unidades de activo fijo necesarias para la administración de la empresa en todas sus áreas (producción, comercialización, administración, etc.), y para el amueblado de sus oficinas e instalaciones.

Estos activos se registran originalmente al costo de adquisición (e instalación, en su caso) e incluyen básicamente:

### **Muebles y enseres de oficina**

En general para los edificios e instalaciones de las entidades. Máquinas y equipo de oficinas. Mobiliario y equipo de almacenes, etcétera.

### Equipo de transporte

Vehículos propiedad de la entidad registrados al costo de adquisición.  
Incluyen:

- Equipos para la distribución y venta de productos.
- Equipos para uso interno y para transporte de personal.
- Camiones y automóviles, para uso comercial y administrativo.

### Equipo de cómputo electrónico

Representa los activos que se utilizan en el procesamiento de datos y son:

- El equipo de cómputo (Unidad central de procesos) UCP.
- Impresoras.
- Equipos de captura, etcétera.

**RECURSOS Y REQUERIMIENTOS DEL PROCESO PRODUCTIVO:** Tecnología requerida: descripción de equipos y máquinas; capacidad instalada, necesidades técnicas y tecnológicas; distribución de las instalaciones físicas.

Activo fijo	Descripción	Fecha compra	Cantidad	Valor unitario	Fuente de recursos de compra	Clasificación	Valor total
1.	Terreno						
2.	Edificio						
3.	Oficina						
4.	Maquina						
5.	Maquina						
6.	Maquina						
7.	Maquina						
8.	Equipo						
9.	Equipo						
10.	Equipo						
11.	Muebles						
12.	Computador						
13.	Computador						
14.	Vehículos						
15.	Vehículos						
16.	Otros						
17.	Otros						
18.	Otros						

### Localización e instalaciones

Dónde van a estar ubicadas las instalaciones para:

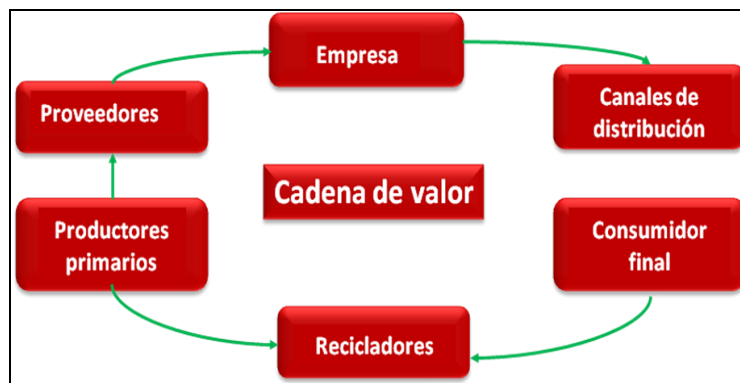
- **Un mejor desempeño**, del cual resulta la productividad
- **Línea de producción**, talleres de trabajo
- **La razonabilidad** de los costos y los gastos
- **La armonía** con las leyes y normas existentes
- **La amabilidad** con el medio ambiente

Localizado en concordancia con:

- Cercanía a las **fuentes de aprovisionamiento** (proveedores)
- Ubicación estratégica **para atender a los clientes**
- Vías de acceso
- Amplitud de instalaciones
- Ubicación **para ejecutar su objeto social**
- Ubicación **que permitan optimizar costos** (arriendos, servicios públicos, transporte, etc.)

Es importante que durante el proceso de producción tengamos en cuenta las cadenas de valor o cadenas productivas y la empresa se adapte al medio ambiente,

### CADENAS DE VALOR O CADENAS PRODUCTIVAS



esto significa:

- que tenga en cuenta aspectos ecológicos,
- que no despidan gases tóxicos en el proceso de producción;
- No cause desechos de materiales crudos (agua, recortes, etc.) y/o que sean reciclados
- El proceso debe garantizar la conversión de los productos secundarios industriales, en productos útiles. Además, debe garantizar el reciclaje de sus desechos de segunda,
- También debe tener en cuenta gastos de energía mínimos en comparación con otros tipos de materiales y ahorro de los recursos.



- El diseño de la planta debe tener un sistema con la capacidad de tener el control del proceso de manufactura de alta calidad.

## DISTRIBUCION DE PLANTA

La distribución de planta es aquella donde están ordenadas todas las áreas específicas de una planta ya sea industrial o de otra clase por lo que es importante reconocer que la distribución de planta orienta al ahorro de recursos, esfuerzos.

La ordenación física de los elementos incluye, tanto los espacios necesarios para el movimiento de materiales, almacenamiento, trabajadores y todas las otras actividades o servicios, así como el equipo de trabajo y el personal de taller.

**EL OBJETIVO PRIMORDIAL:** Es hallar una ordenación de las áreas de trabajo y del equipo, que sea la más económica para el trabajo, al mismo tiempo más segura y satisfactoria para los empleados.

## OTROS OBJETIVOS

- Reducción del riesgo para la salud y aumento de la seguridad de los trabajadores
- Elevación de la moral y satisfacción del obrero
- Incremento de la producción.
- Disminución en los retrasos de la producción.
- Ahorro de área ocupada.
- Reducción del material en proceso.
- Acortamiento del tiempo de fabricación.
- Disminución de la congestión o confusión.
- Mayor facilidad de ajuste a los cambios de condiciones.

## PRINCIPIOS BASICOS

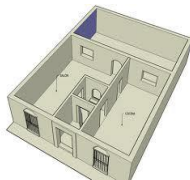
- Principio de la Integración de conjunto. La mejor distribución es la que integra las actividades auxiliares, así como cualquier otro factor, de modo que resulte el compromiso mejor entre todas las partes.
- Principio de la mínima distancia recorrida a igual de condiciones. Es siempre mejor la distribución que permite que la distancia a recorrer por el material entre operaciones sea más corta.
- Principio de la circulación o flujo de materiales. En igualdad de condiciones, es mejor aquella distribución o proceso que este en el

mismo orden a secuencia en que se transforma, tratan o montan los materiales.

- Principio de espacio cúbico. La economía se obtiene utilizando de un modo efectivo todo el espacio disponible, tanto vertical como horizontal.
- Principio de la satisfacción y de la seguridad. A igual de condiciones, será siempre más efectiva la distribución que haga el trabajo más satisfactorio y seguro para los productores.
- Principio de la flexibilidad. A igual de condiciones, siempre será más efectiva la distribución que pueda ser ajustada o reordenada con menos costo o inconvenientes.

¿Cómo va a ser la configuración de su planta, operación y almacenamiento?

*En el caso de las empresas de producción, es importante realizar un esquema o diagrama de planta, que permita ver su distribución y visualizar la eficiencia del proceso, empaque y almacenamiento.*



#### 4.7. Materiales, inventarios

Para una adecuada gestión de inventarios se debe establecer por producto la lista de materiales e insumos que se necesitan para producirlo o prestar el servicio, para lo cual se debe establecer:

Donde se va a tener el inventario

- Si se va a producir contra inventario
- Si se va a producir contra pedido
- Si se va a armar contra pedido

Plan de materiales

- Cuál es la lista de materiales para el producto
- Cuantos materiales se necesitan mensualmente

- Cuánto cuesta el material
- Inventario requerido, stock de seguridad

### Plan de materias primas

Mat eria s Prim as	Co sto de m. p.	Cant idad por unid ad	Uni dad	Val or unit ario	Requeri miento mensua l	Va lor tot al	Inven tario Requ erido	Tie mp o de pag o	Prov eedo r

### 4.8. Logística de distribución

¿Cómo se van llevar los productos y servicios a los clientes?

Se necesitan bodegas de almacenamiento		
Capacidad de la bodega		
Canal de distribución		
Elabore el proceso del producto hasta llegar al cliente		
Se necesita recursos de transporte, es propio o subcon		

tratado, cual es el costo.		
Cuanto tiempo de requiere en el proceso de distribución		

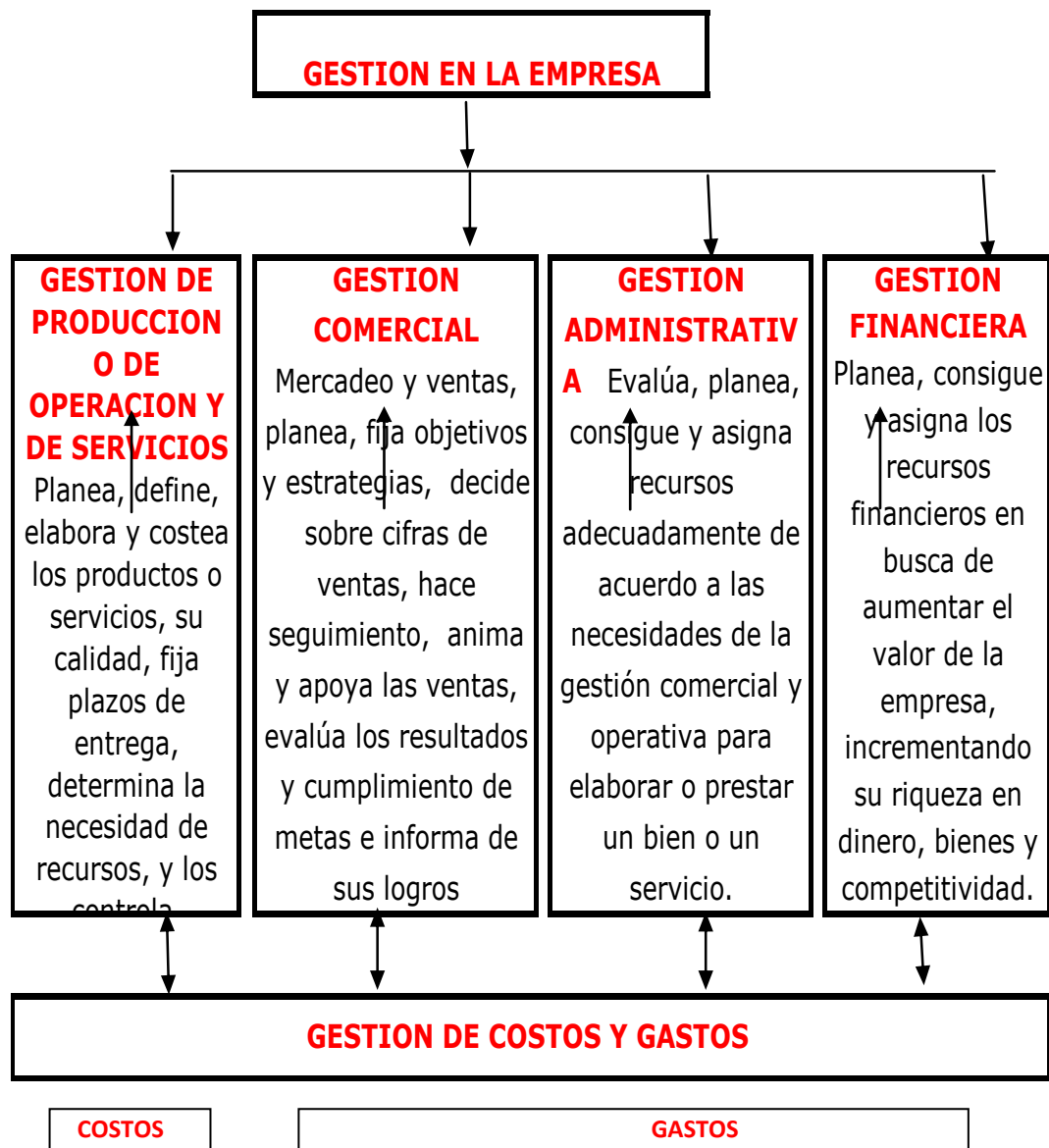
#### 4.9. Recursos y estimación de costos de operación:

Los recursos para operar se cuantifican y clasifican en la gestión de la empresa, veamos el siguiente esquema:



#### ¿Qué es la gestión?

Es la capacidad de definir y ejecutar en la empresa las actividades requeridas, utilizando **los recursos disponibles**, para alcanzar y evaluar sus propósitos.



En cada una de las áreas, roles o funciones de la empresa, como son gestión de producción, gestión comercial, gestión administrativa, y financiera se emplean recursos, y *la medición en dinero de esos recursos se denominan costos o gastos*.

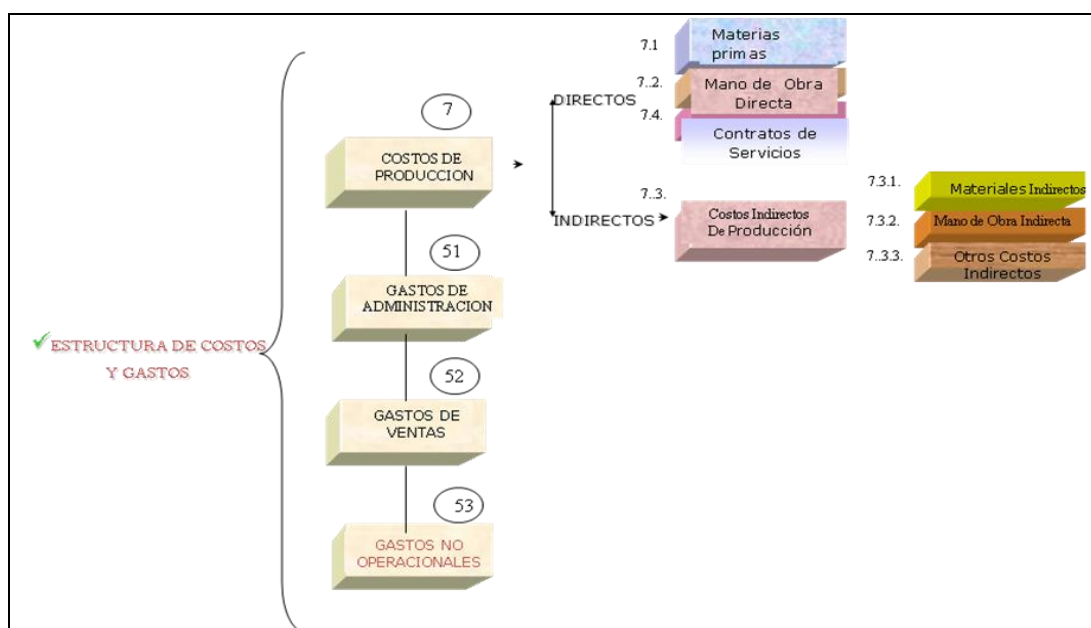
Entonces ¿Que son los costos?

Los costos son los recursos económicos intercambiados o consumidos (o que vayan a serlo) **en la producción** de bienes, comercialización o prestación de un servicio y que deben ser medidos y cuantificados en dinero.

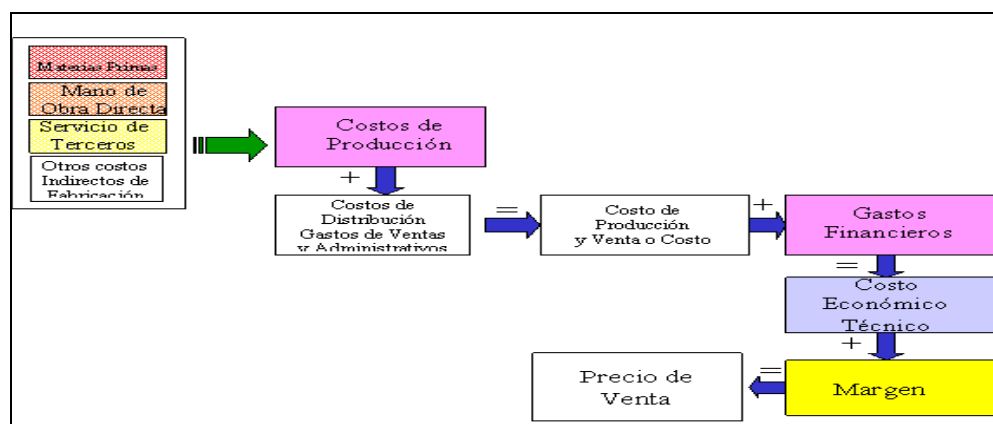
¿Qué son los gastos?

Los recursos económicos valorados en dinero que utiliza la empresa y no se emplean en la producción se llaman gastos se aplican a cada período conforme se presentan, **son los gastos de administración, los gastos de ventas y los gastos no operacionales.**

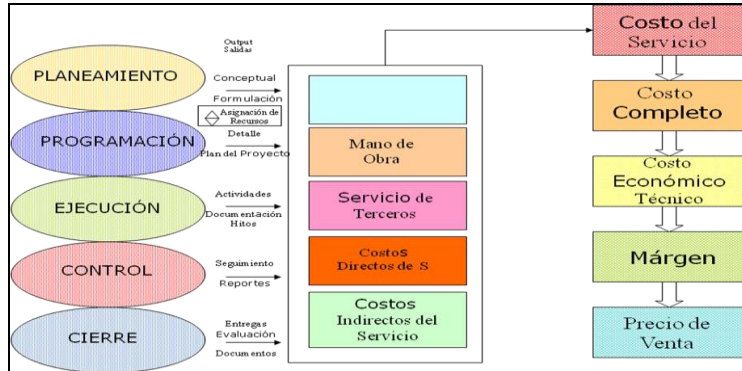
## Estructura de Costos y gastos



## Configuración del costo del producto



## Configuración del costo del servicio



¿Cómo determinar y cuantificar los costos y gastos de la empresa?

Los costos operacionales, son en los que se incurre para hacer funcionar, producir y comercializar los productos o servicios.

**Costo de Producción:** Son los que se causan en el proceso productivo y dependen del programa de producción o de servicios, con base en estudio técnico y de mercado.



## Costos y Gastos Fijos

Como definición se tiene que son las erogaciones que se producen y no deben verse afectadas por el nivel de producción.

Para determinar los costos fijos es necesario establecer un parámetro de tiempo ya que estos varían según el nivel de inflación de la economía del país.

El periodo que se recomienda es el mes, suponiendo que los costos no se incrementaran en los siguientes doce meses (calculando la inflación anual y suponiendo que hay un solo incremento en este lapso).

Los costos fijos están reflejados en la producción, los gastos en la administración, en las ventas y en los financieros, aunque este último tiene variaciones por ser calculado sobre los saldos insolutos de las obligaciones.

Dentro de los rubros fijos de producción están:

- La mano de obra directa, cuando se pagan por sueldo mensual independiente del nivel de producción acusado por el operario.
- Los costos indirectos de fabricación o del servicio, como son los costos de arrendamientos de la planta, en muchas oportunidades la planta y el espacio empleado para la administración y ventas es el mismo, se recomienda prorratear dependiendo de las áreas empleadas.
- Los servicios públicos: empleados en la actividad económica, es así que en producción se debe establecer con el tipo de energía que operan las maquinas (Eléctricas, hidráulicas o gásicas) y determinar el consumo en el periodo de tiempo, en algunas actividades es posible calcular el costo del consumo por unidad de producción en este caso el costo se convierte en variable, pero hay generalmente un tiempo en el cual las maquinas u otros elementos empleados en el proceso permanecen encendidos sin producción como es el caso de lámparas, computadores, refrigeradores entre otros.
- Arrendamiento de equipos de producción: si la empresa evalúa la opción de arrendar maquinas, equipos o herramientas para disminuir inversión inicial.
- La depreciación de activos fijos propios del proceso productivo.
- Todos los gastos generales de administrar y mantener la oficina que no dependen del volumen de producción o de venta son considerados fijos.

Costo variable unitario



Con respecto al proceso de producción o de servicio en la composición del producto o servicio se involucran materias primas, materiales, accesorios, insumos y empaques adquiridos que se verán comprometidos en el proceso de manufactura o transformación.

Las materias primas, materiales, accesorios son todos los elementos que se involucran, adicionan y para algunos productos se transforman para generar un nuevo producto.

Insumos. Son elementos necesarios en la transformación del producto o la prestación de un servicio pero no quedan dentro del producto.

Mercancía: son elementos adquiridos para su comercialización sin ningún tipo de cambio.

Así por ejemplo. En la fabricación de muebles se emplean maderas, tornillos, puntillas, pegamentos, como materias primas. Se emplea lija y lubricantes para las maquinas y estos son insumos. El fabricante vende al comercializador, que no le hace ningún tipo de transformación para venderlo al consumidor final, el mueble se convierte en mercancía.

En los servicios el mayor costo son las horas hombre o la mano de obra del operario que desarrolla el servicio y los elementos empleados en el proceso de servucción generalmente son materiales e insumos.

Al costo unitario se le denomina explosión de productos, lo que quiere decir que el producto se reduce en fracciones de cada uno de sus componentes; determinando: la materia prima, para esto se toma, la unidad de compra de ese componente, la cantidad empleada en el producto por el costo de adquisición. La multiplicación de la cantidad empleada en el producto por el costo de adquisición es el valor total del insumo empleado.

La sumatoria de los costos empleados en el producto es el costo variable unitario.

Si se emplean insumos estos deben involucrarse dentro del costo siempre y cuando se pueda determinar por una unidad.

La mano de obra pagada por actividad o destajo también hace parte del costo variable unitario.

Para establecer el costo variable unitario se deben tener en cuenta:

1. Producto o servicio a costear: Descripción y nombre del producto, se puede agregar la referencia para su diferenciación perfecta.

2. Materia prima, materiales, accesorios, empaques e insumos: Se refiere al nombre de la materia prima como generalmente se le conoce, y a los insumos empleados en el proceso de elaboración del bien o el servicio.

3. Costo de la unidad de m.p.: Describe al costo de la unidad mínima de compra de la m.p.

4. Cantidad utilizada: Cantidad empleada de la unidad de costo que va involucrada en el proceso.

Esta realmente es la receta del producto. Tiene relación costo de la unidad y la cantidad dentro del producto terminado.

Para el establecer el costo en el caso de comercialización es más sencillo es el precio de compra del bien.

**Gastos de administración:** Son los que permiten el desarrollo de la empresa, en la función administrativa, tienden a ser en su mayoría fijos, al no variar significativamente, ante cambios den los volúmenes de producción.

**Gastos de Ventas:** Son los que se causan en las funciones tendientes a colocar el producto o servicio al alcance de los clientes, se establecen con base en políticas comerciales y la estructura de organización de la empresa.

**Gastos no operacionales:** Son generalmente los financieros, intereses y gastos bancarios.

Establecer la estructura de costos y gastos de la empresa

--

Establecer la configuración del costo del producto (s) o servicio (s) de la empresa, elaborar tabla

--

#### 4.10. Gestión de calidad

La calidad de un producto y/o servicio es la capacidad que tiene para satisfacer las exigencias para las cuales ha sido creado, Se mide por el grado de satisfacción de las personas que lo adquieren, usan o contratan.

El sistema de gestión de la calidad de la empresa debe tener como propósito satisfacer las necesidades de los clientes, realizar de mejor manera el producto o servicio y aumentar la productividad.

Se deben realizar encuestas de clientes, establecer comparaciones permanentes con la competencia y pedir opinión sobre los productos y los procesos.

- Establezca políticas de calidad
- Defina estrategias de mejoramiento
- Defina un programa de control de calidad
- Establezca políticas de selección de proveedores
- Defina mínimos aceptables

#### GESTION DE CALIDAD PARA LA EMPRESA

GESTION DE CALIDAD PARA LA EMPRESA	
PROCESOS CRITICOS DE CALIDAD	
INDICE DE CALIDAD DEL PRODUCTO O SERVICIO	
PUNTOS DE INSPECCION O CONTROL DE CALIDAD	
INDICES DE GESTION	

#### 4.11. Plan de producción

Para elaborar el plan de producción se toma como base la proyección de ventas, se requiere definir el volumen de productos o servicios que se van a realizar y los costos para generar los márgenes de rentabilidad también definidos en el presupuesto.

Este plan de producción se refleja en una proyección o plan de producción, se deben tener en cuenta los siguientes factores:

**Demanda:** la cantidad de producto o servicios que se ha propuesto la empresa vender, es decir que el mercado solicite.

**Días de Producción:** El tiempo necesario (en días) para realizara la fabricación o elaboración del producto o servicio.

**Nivel de Producción:** Es el resultado de multiplicar el número de unidades de producto o servicio a producir en el mes por los días en que se demora en producir un producto o un servicio en el mes. El resultado es en días.

**Producción total:** En unidades (productos o servicios), según la capacidad en recursos físicos y humanos se pueden producir en el mes. Se debe contrastar la capacidad de producción frente a la demanda para hacer los ajustes en recurso si es necesario.

## PLAN DE PRODUCCION

PLAN DE PRODUCCION DE LA EMPRESA																
PRODU CTO	MESES DEL AÑO												AÑ O 1	AÑ O 2	AÑ O 3	OBSERVACI ONES
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12				

PLAN DE PRODUCCION DE LA EMPRESA																
ACTIVID ADES	MESES DEL AÑO												AÑ O 1	AÑ O 2	AÑ O 3	OBSERVACI ONES
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12				

										0	1	2				
DEMANDA ESPERADA UNIDADES																
TIEMPO DE PRODUCCION UNITARIO (DIAS)																
DIAS DE PRODUCCION AL MES (DIAS)																
CAPACIDAD TOTAL DE PRODUCCION (UNIDADES)																
DEMANDA V.S. PRODUCCION (UNIDADES)																

#### 4.12. Ejemplos y Herramientas

#### 4.13. Para enriquecer

En la gestión de operación o producción se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

Elaborar las fichas técnicas por cada producto o servicio  
Elaborar el diagrama de flujo o diagrama del proceso de producción o de operación  
Identificar las necesidades de maquinaria, equipos, materias primas, materiales e insumos  
Mano de obra  
Localización y logística  
Capacidad operativa de recursos humanos y maquinaria y equipo  
Análisis de recursos en maquinaria, equipos, materias primas, mano de obra, y otros de costos de producción, se requieren como insumos para las proyecciones financieras

Control de la producción y sus procesos, e indicadores de gestión que controlen el proceso y el producto

Plan de producción en unidades, que resuma los presupuestos del área, y coherente con la proyección de ventas

#### 4.14. Términos claves

#### 4.15. Validación del paso siguiente

- Comprender todas las labores de la gestión de la administración de la empresa, como son la planeación, organización, dirección, y control de los procesos de la empresa que permitan cumplir con los objetivos propuestos del negocio.
- Conceptualizar los diferentes elementos de la administración de la empresa
- Establecer los elementos de la organización de la empresa
- Aprender sobre la estructura administrativa y la distribución de las funciones y responsabilidades de las áreas
- Elaborar el organigrama para visualizar la estructura de la empresa

- Definir aspectos importantes en a tener en cuenta en el tema de contratación del personal en la empresa.

## Módulo 5 Administración

### 5.1. Introducción

La administración en la empresa tiene como objetivo primordial realizar todas las actividades tendientes a que la empresa pueda realizar su objeto social, coordina los esfuerzos del grupo de personas y provee los recursos para alcanzar las metas y objetivos tanto en la gestión de producción como en la gestión de ventas, en la propia gestión administrativa y financiera e incluye los aspectos de Planeación, organización, dirección, y control.

Comprende entonces:

La planeación, consiste en la definición estratégica de la empresa, es responder a las preguntas: ¿Qué hacer?, ¿cómo?, ¿dónde?, ¿con quién, ¿cuándo y por qué? y ¿para qué?

Misión. Visión. Objetivos generales como específicos, estrategias generales

#### Organización

Consecución de los recursos materiales para que la empresa opere

Estructura de organización

Selección del personal

Distribuciones de funciones y responsabilidades

#### Dirección

Definir el rumbo a seguir

Estilo y parámetros de la empresa

Motivación al grupo de trabajo

#### Control

Supervisión de los recursos y el trabajo de la empresa

Revisión de los resultados obtenidos,

Asegurar que se cumplan las metas de la empresa

## 5.2. Objetivos

- ✓ Conceptualizar las labores que comprenden la administración de toda empresa ó negocio Planeación, Organización, Dirección, y Control
- ✓ Comprender la importancia de la planeación de la empresa ó negocio
- ✓ Definir la estructura de organización y planta de personal

## 5.3. Sinopsis del contenido

La administración es la encargada de la *planificación, organización, dirección y control* de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, el conocimiento, etc) de la organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible; este beneficio puede ser económico o social.

### PLANEACION

La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización". **Reyes Ponce.**

### ORGANIZACIÓN

Consiste en el conjunto actividades coordinadas, y la distribución en funciones y responsabilidades en cargos con reglas y normas de comportamiento que han de respetar todos sus miembros, y así generar el medio que permite la acción y cooperación de la empresa. La organización dispone y coordina los recursos (materiales, humanos y financieros) para los propósitos de la empresa.

### DIRECCION

La dirección es la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y la supervisión son la tarea de la dirección. Consiste en dirigir las operaciones mediante la cooperación del esfuerzo de los subordinados, para obtener altos niveles de productividad mediante la motivación y la supervisión.



## CONTROL

El control es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, no podrá verificar cuál es la situación real de la organización si no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.

El control es concebido como una actividad no sólo a nivel directivo, sino de todos los niveles y miembros de la empresa, orientando al cumplimiento de los objetivos propuestos bajo mecanismos de medición cualitativos y cuantitativos. El control es un mecanismo que permite corregir desviaciones a través de indicadores cualitativos y cuantitativos, a fin de lograr el cumplimiento de los objetivos claves para el éxito organizacional, es decir, el control se entiende no como un proceso netamente técnico de seguimiento, sino también como un proceso informal donde se evalúan factores culturales, organizativos, humanos y grupales en la empresa.

### 5.4. Estructura de organización y planta de personal

La estructura organizacional, es el marco en el que se desenvuelve la organización, de acuerdo con el cual las tareas son divididas, agrupadas, coordinadas y controladas, para el logro de objetivos. Desde un punto de vista más amplio, comprende tanto la estructura formal (que incluye todo lo que está previsto en la organización), como la estructura informal (que surge de la interacción entre los miembros de la organización y con el medio externo a ella) dando lugar a la estructura real.

#### Organigrama

Un **organigrama** es un **esquema** de la **organización**, es la **representación gráfica** de las operaciones que se realizan en el marco del proceso industrial o de servicios de la empresa

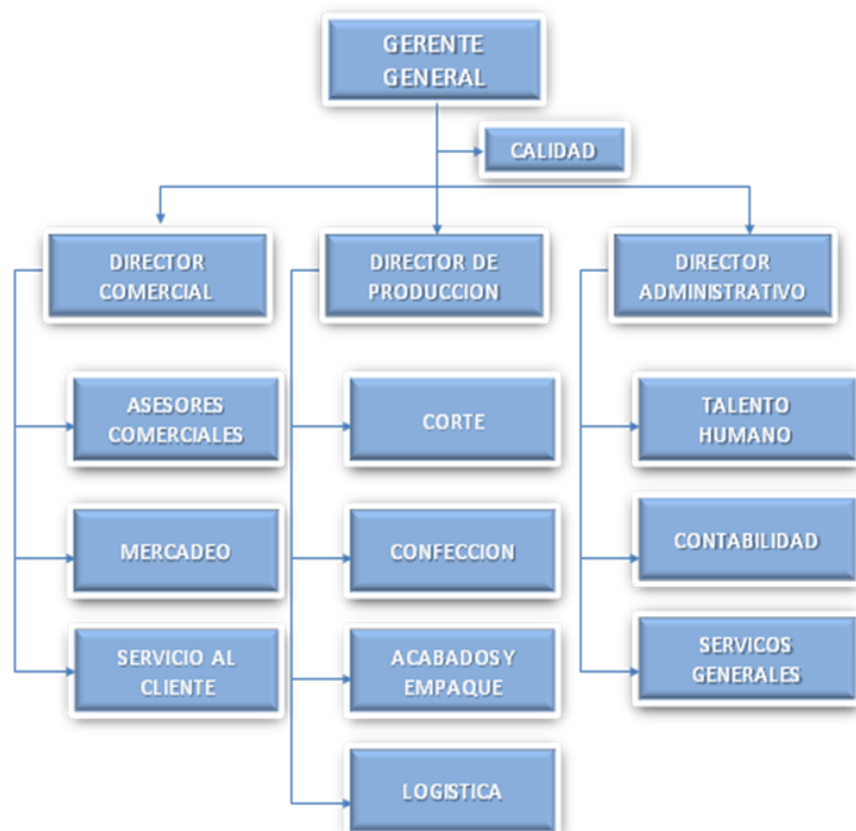
El organigrama permite analizar la **estructura** de la organización y representa y cumple con un rol informativo, al ofrecer datos sobre las características generales de la organización.

El organigrama pueden incluir los nombres de los cargos de las **personas** que dirigen cada departamento o división de la entidad, para explicitar las relaciones jerárquicas y competencias vigentes.

De esta manera, el organigrama representa de forma gráfica o esquemática los distintos **niveles de jerarquía** y la relación existente entre ellos. Su misión es ofrecer **información** fácil de comprender y sencilla de utilizar.

Organigrama (órgano = órgano u organismo + grama = gráfico) es la gráfica que representa la organización de una empresa, o sea, su estructura organizacional. Es la radiografía de la empresa y muestra su esqueleto y su constitución interna, pero no su funcionamiento ni su dinámica.

Ejemplo:



## FUNCIONES

Están relacionadas directamente con las funciones básicas que realiza la empresa a fin de lograr sus objetivos y distribuidas en áreas funcionales como:

Mercadeo y Ventas, Operaciones (Producción), Administración incluye las Finanzas corporativas, Contabilidad, Recursos humanos.

La efectividad de la administración depende la coordinación balanceada entre las etapas del proceso administrativo y la adecuada realización de las actividades de las principales áreas.

### Distribución de funciones

Para hacer una distribución de funciones, se deben establecer cuáles son los recursos humanos con que cuenta la empresa y cuáles son las responsabilidades de cada área funcional.

Un área funcional es el conjunto de funciones, actividades y responsabilidades realizadas en un departamento o área de la organización.

Para representar las áreas funcionales y delimitar funciones, responsabilidades y jerarquías, se pueden realizar los manuales de funciones por cada área y cargo y utilizar también los organigramas.

La efectividad de la administración depende la coordinación balanceada entre las etapas del proceso administrativo y la adecuada realización de las actividades de las principales áreas.

### FUNCIONES DE LAS AREAS BASICAS DE LA EMPRESA

Henry Fayol partiendo de un principio en el que afirma que la empresa puede ser dividida en funciones, plantea las siguientes áreas:

- **Funciones Técnicas:** las funciones técnicas empresariales están directamente ligados con la producción de bienes.

- **Funciones Comerciales:** las funciones comerciales están asociados con las actividades de compra, venta e intercambio de la empresa.
- **Funciones Financieras:** las funciones d carácter financiero son aquellas que implican la búsqueda y manejo de capital.
- **Funciones de Seguridad:** las funciones de seguridad son las velan por el bienestar de las personas que laboran en la organización y los muebles y enseres con que cuenta la misma.
- **Funciones Contables:** las funciones contables controlan la parte que tiene que ver con los inventarios, costos,. Registros, balances y las estadísticas empresariales.
- **Funciones Administrativas:** las funciones administrativas son aquellas que regulan y controlan las cinco funciones anteriores.

#### 5.5. Competencias talento humano empresa y plan de negocios

Las competencias se refieren a la aptitud, idoneidad o capacidad para hacer algo en razón de los conocimientos y la experiencia que se posee.



#### Competencias Básicas



Son competencias que has desarrollado en el aprendizaje escolar, a través de la vida y en la práctica laboral en ocasiones.

Algunas de estas competencias te permiten desarrollar tu mente, como son la lecto-escritura, las matemáticas, geometría, y en general las ciencias y otras desarrolladas como tus habilidades manuales, físicas y creativas como el dibujo, la música, y en general las artes.

### Competencias Personales

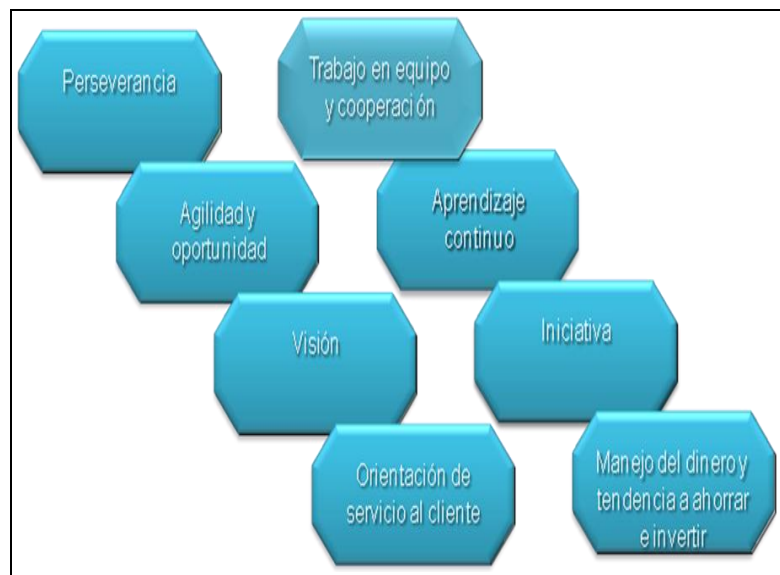


Son las competencias relacionadas con la personalidad, cómo se relacionan con los demás, y con su entorno.

En ocasiones estas competencias son innatas, es decir nacemos con ellas.

Permiten convivir y establecer relaciones que nos hacen crecer como personas.

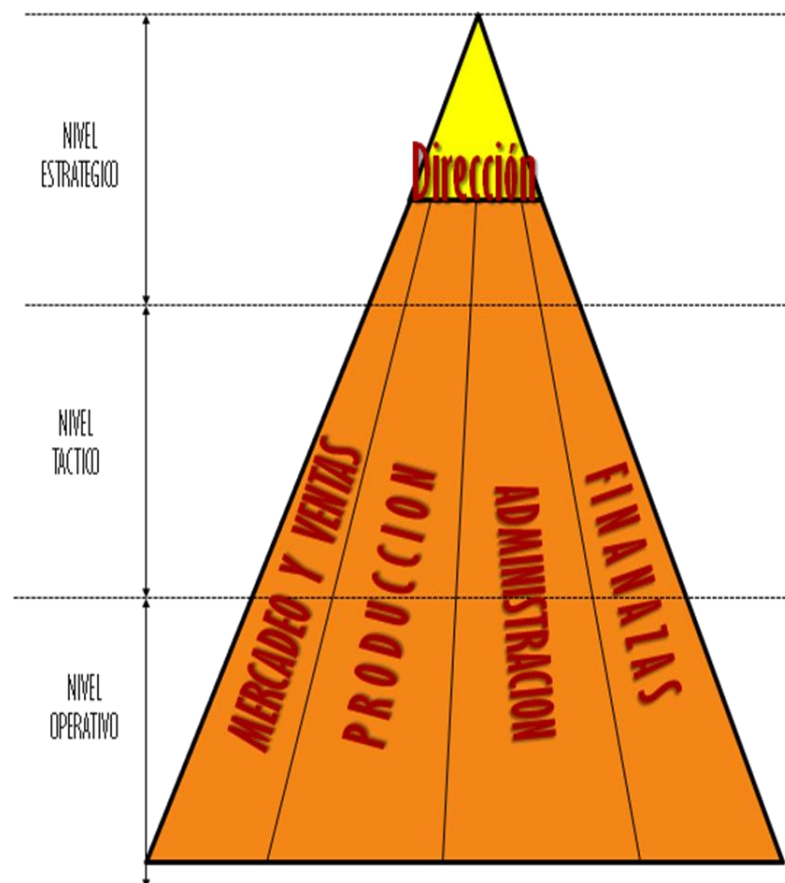
## Competencias empresariales



Son competencias relacionadas con el mundo empresarial. Describen comportamientos asociados con el desempeño deseado en un empresario. Facilitan la integración empresarial y ganar espacios en la misma empresa.

### 5.6. Dirección y control

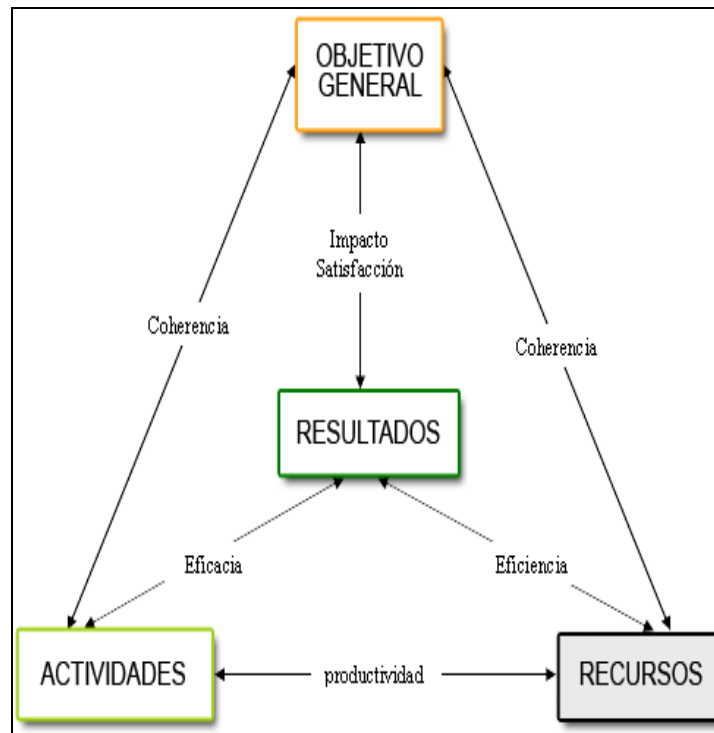
**Dirigir:** Es la influencia o capacidad de persuasión ejercida por medio del Liderazgo sobre los individuos para la consecución de los objetivos fijados; basado en la toma de decisiones usando modelos lógicos y también intuitivos de Toma de decisiones.



**Controlar:** Es la medición del desempeño de lo ejecutado, comparándolo con los objetivos y metas fijados; se detectan los desvíos y se toman las medidas necesarias para corregirlos.

El control se realiza a nivel estratégico o de alta dirección, nivel táctico de mandos medios y a nivel operativo; la organización entera es evaluada, mediante un sistema de Control de gestión;

por otro lado también se pueden contratar auditorías externas, donde se analizan y controlan las diferentes actividades para que haya coherencia del objetivo general, los recursos y los resultados esperados.



## 5.7. Estimación de gastos de administración

La estructura de gastos administrativos de la empresa en muchas ocasiones inicia con una infraestructura mínima, incluso sin ella porque arranca desde la casa de alguno de los emprendedores, pero se deben presupuestar los servicios públicos, gastos de transporte y gastos menores, los cuales se puede presupuestar como caja menor. A medida que la empresa crece, esta requiere mayores gastos, papelería, útiles de oficina, elementos de aseo, una persona que digite o permanezca en la oficina mientras se realizan las gestiones de ventas, y como ya hay personas extrañas dentro de la empresa es conveniente iniciar a pagar un arriendo y los gastos inherentes a este, como administración y servicios públicos. Con los bienes



tangibles como las oficinas, la maquinaria y equipos del área se hace el cálculo de la depreciación, seguros, mantenimiento y otros. De igual manera se deben contemplar aspectos como:

Las **necesidades de personal**,

- Competencias del equipo de gestión
- Distribución, contratación y capacitación del personal
- Contratos de trabajo y costos relacionados
- Determinar **su sueldo** y el de los colaboradores
- Las obligaciones laborales:
  1. Prestaciones sociales.
  2. Aportes a la seguridad social.
  3. Aportes parafiscales
  4. Dotaciones

Respecto al personal también se debe tener en cuenta en esta área: Realizar un buen **proceso de selección**, Inducción, capacitación, vinculación, se tendrá que determinar **qué tipo de medidas** son necesarias adoptar, en la actividad respecto a la **seguridad, higiene y medio ambiente**.

**Normativas sobre prevención de riesgos laborales** sobre medio ambiente y residuos (en caso de que existieran).

## 5.8. Ejemplos y Herramientas

Elabore la estructura y el organigrama de la empresa

--

Elabore la distribución de funciones y responsabilidades

--

## 5.9. Para enriquecer

Las actividades de la gestión administrativa tienen el propósito de lograr los objetivos de la empresa en especial la asignación de recursos, las actividades son planeación, organización, dirección y control.

#### 5.10. Términos claves

**Análisis:** Acción de dividir una cosa o una actividad en tantas partes como sea posible, para reconocer la naturaleza de las partes, las relaciones entre éstas y obtener conclusiones objetivas del todo.

**Auditoria.** Es la investigación, consulta, revisión, verificación, comprobación, y evidencia aplicada a la empresa. Es el examen realizado por el personal cualificado e independiente de acuerdo con Normas de Contabilidad; con el fin de esperar una opinión que muestre lo acontecido en el negocio, requisito fundamental es la independencia.

**Cargo:** Es la denominación que exige el empleo de una persona que, con un mínimo de calificaciones acorde con el tipo de función, puede ejercer de manera competente las atribuciones que su ejercicio le confiere.

**La clasificación de cargos:** es un medio de determinar el valor relativo de cada cargo dentro de una estructura organizacional y por tanto, la posición relativa de cada cargo en la estructura de cargos de la organización.

**Costos:** La suma de esfuerzos y recursos que se han invertido para producir una cosa.

**Coordinación:** logro de la armonía de los esfuerzos individuales y de grupo hacia el logro de los propósitos y objetivos del grupo.

**Cronograma:** Es el detalle minucioso de las actividades que desempeña o que va a desempeñar una empresa al realizar un evento o una serie de eventos.

**Cultura organizacional:** patrón general de conducta, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización.

**División de trabajo:** número de tareas distintas en que se distribuye el trabajo necesario para la producción de un bien o servicio, tareas que han de ser realizadas por distintos trabajadores especializados en cada una de ellas.

**Eficacia:** consecución de objetivos; logro de los efectos deseados.

**Eficiencia:** logro de los fines con la menor cantidad de recursos; el logro de objetivos al menor costo u otras consecuencias no deseadas.

**Efectividad:** Es la congruencia entre lo planificado y los logros obtenidos, sin cuestionar si dichos objetivos son o no adecuados. la eficaz autodeterminación de trabajadores y equipos implica que los administradores estén dispuestos a renunciar a parte de su autoridad para tomar decisiones a fin de cederla a aquellos.

**Entorno:** Conjunto de agentes externos a la organización- jurídicos, políticos, sociales, económicos, tecnológicos, de la competencia, etc.- que afectan a su supervivencia, mantenimiento o desarrollo y que provoca en ella una determinada respuesta en sus propios agentes internos.

**Organizar:** establecer una estructura intencional de roles para que sean ocupados por miembros de una organización.

**Presupuesto:** exposición de planes y resultados esperados, expresados en términos numéricos.

**Principios administrativos:** orden sistemático del ejercicio de administrar.

**Procedimientos:** planes que establecen un método para manejar las actividades futuras. Son series cronológicas de acciones requeridas, guías para la acción, que detallan la forma exacta en que se deben realizar ciertas actividades.

**Productividad:** razón producción – insumos en un periodo, tomando en cuenta debidamente la calidad.

**Programas:** conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignación de tareas, pasos a seguir recursos a emplear y otros

elementos necesarios para ejecutar un determinado curso de acción, normalmente respaldado por capital y presupuestos de operación.

#### 5.11. Validación del paso siguiente

Para desarrollar la gestión económica y financiera es indispensable

Haber definido los productos o servicios que ofrece la empresa

Haber elaborado la proyección de ventas para mínimo tres años

La estructura de costos y gastos de la empresa

El plan de producción de la empresa

El costo (cotizaciones) de los insumos, maquinaria y equipo requeridos para la empresa

Nomina de la mano de obra para la producción de la empresa

Nomina de la mano de obra para la administración y las ventas de la empresa

## MÓDULO 7 PLAN DE IMPLEMENTACIÓN (INDICADORES – FORMAS DE CONTROL Y SEGUIMIENTO)

### 7.9 Introducción

En esta parte del plan de negocios se debe definir como se va a realizar la implementación y cómo se va a realizar el seguimiento y control del plan.

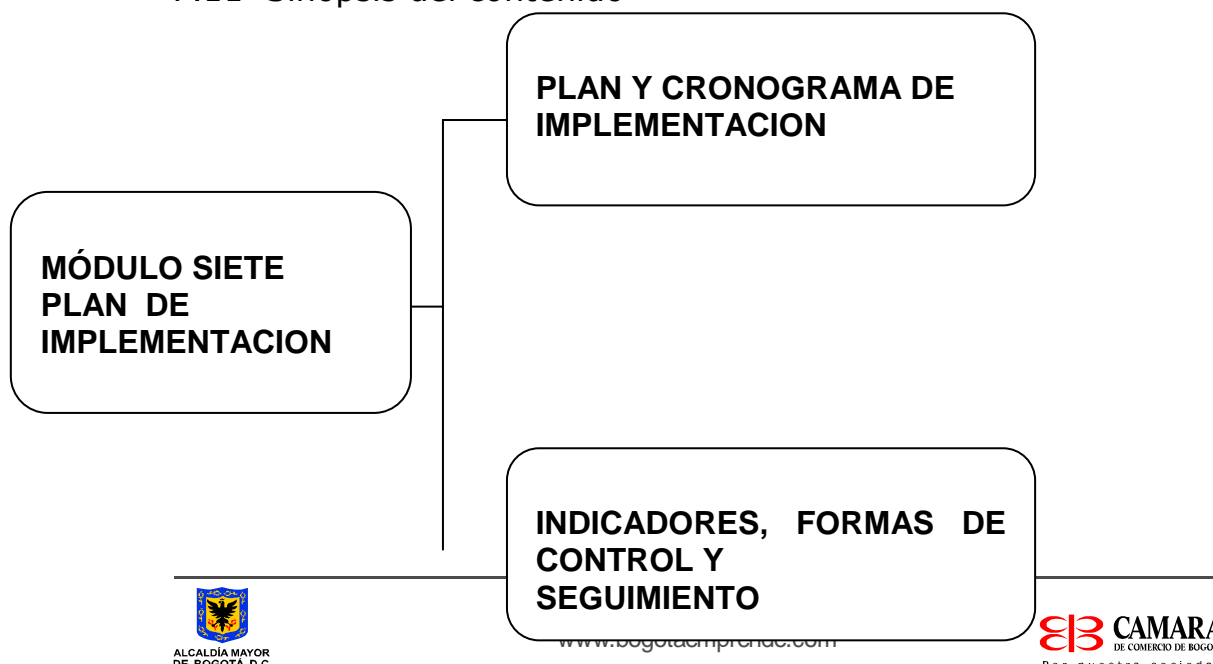
El propósito es definir las etapas para realizar desarrollo del plan de negocios, y hacer el seguimiento tanto en su avance comercial, técnico operativo como económico financiero y administrativo.

Corresponde normalmente al responsable realizar las actividades de seguimiento al proyecto y en caso de presentarse dificultades en su ejecución, tomar las medidas necesarias para lograr los objetivos que la Empresa espera alcanzar con el desarrollo del plan de negocios.

### 7.10 Objetivos

- Establecer las etapas para realizar el plan de negocios definiendo el cronograma de implementación.
- Definir los indicadores de seguimiento y control de avance en el plan de negocios.
- Mostrar que el plan de negocios tiene un rumbo claro y esta bajo control.

### 7.11 Sinopsis del contenido



## 7.12 Plan y cronograma de implementación

En esta parte del plan se debe definir las actividades que se deben realizar para la implementación del plan de negocios.

La planeación debe ser lo más realista posible. Se deben tener en cuenta las situaciones dudosas y presentar los riesgos abiertamente, haciendo los cálculos de sus posibles efectos de la manera más exacta.

Las preguntas aquí son ¿qué tareas, a medida que se expande la empresa, se van a tener que llevar a cabo y cuál es la mejor forma de agruparlas en paquetes de trabajo? ¿Cuáles son los puntos clave para la ampliación de la empresa y cuándo se deben cumplir?

Para ello utilice un cronograma similar al del cuadro siguiente:

**Cuadro CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DE IMPLEMENTACION**

DURACIÓN EN MESES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Año 1	Año 2	Año 3
1. Planificación y desarrollo de producto															
2. Marketing y ventas															
2.1 Desarrollo de relaciones con clientes															
2.2 Desarrollo de campaña de marketing y ventas															
3. Planificación de operaciones															
3.1 Planificación de los recursos															
3.2 Instalaciones y equipos															
3.3 Reclutamiento y															

[illegible]

### 7.13 Indicadores, formas de control y seguimiento

Definir los indicadores que permitan medir y evaluar el avance en el plan de negocios. En ese sentido se debe establecer para los diferentes elementos del plan de negocios para la parte de mercadeo y venta, la parte operativa, la parte de administración , la parte económica financiera.

Los indicadores en la parte de mercadeo y ventas deben ser relacionados con la proyección de ventas, el crecimiento en clientes y la medición de la utilización de los medios de publicidad y canales de distribución.

Los indicadores de operación deben ser relacionados con la producción, los costos, y las etapas del cronograma de instalaciones, planta y equipos,

Los indicadores de administración deben definirse con relación a la estructura de organización y la evaluación del talento humano

Los indicadores financieros en relación a la liquidez, el endeudamiento, la rentabilidad y la actividad operacional.

En cuanto a las formas de control se sugiere con una periodicidad en el diseño del plan, con informes semanales y en la implementación del plan de negocios con informes mensuales.

#### 7.14 Ejemplos y Herramientas

##### Indicadores de mercadeo y ventas

Crecimiento en clientes: Número de clientes conseguidos / Número de clientes estimados en el plan

Cumplimiento en ventas: Ventas realizadas / Ventas presupuestadas

Impacto del medio publicitario: Clientes obtenidos por cada medio/gasto en publicidad de cada medio

##### Indicadores de Operación

Cumplimiento en cronograma de instalación y planta: Fecha ejecutada frente a fecha presupuestada Número de días de desviación

Cumplimiento en producción: Producción realizada en unidades / Producción presupuestada en unidades

Costos: Costos totales ejecutados /Costos totales presupuestados

Inventarios: Rotación de inventario alcanzada / rotación de inventario presupuestada

##### Indicadores de administración

Personal reclutado / Personal presupuestado

Personal Capacitado / Total de personal

Procesos documentados / Procesos definidos

##### Indicadores Financieros

Total Financiamiento / Total Inversión



Capital de trabajo / Capital de trabajo presupuestado

Endeudamiento actual / Endeudamiento presupuestado

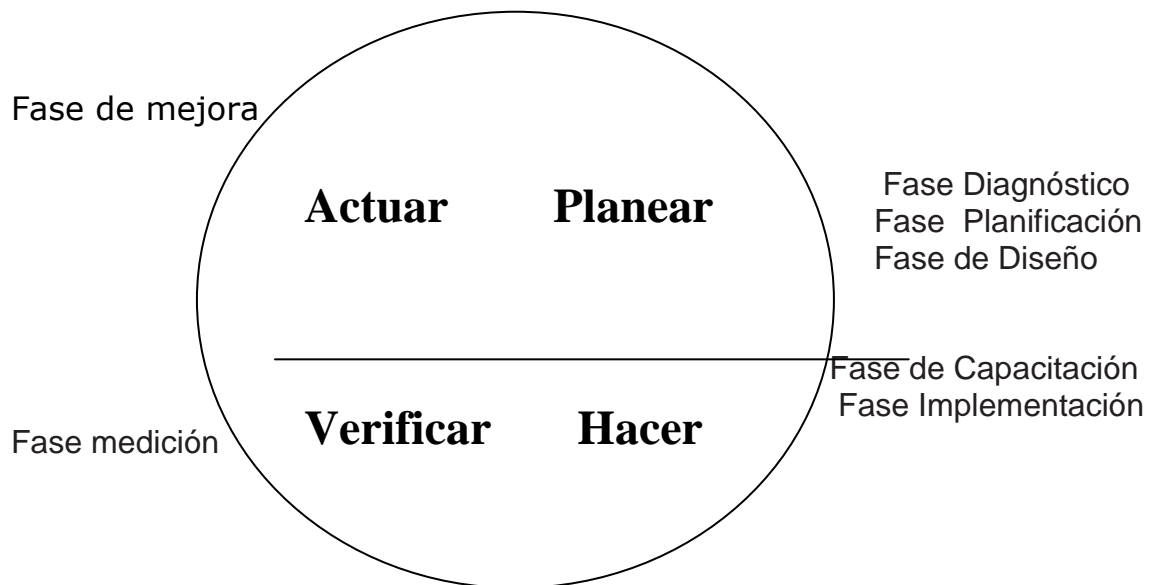
Rentabilidad Obtenida/ Rentabilidad presupuestada

Liquidez: Flujo de caja Obtenido / Flujo de caja presupuestado

### 7.15 Para enriquecer

El plan de negocios o proyecto, actividad o solución a un problema debe estar estructurado bajo el ciclo PHVA (Planear – Hacer – Verificar – Actuar), el plan mismo también lo debe estar. Por tanto las fases de diagnóstico y planeación conforman la etapa de “planear” del ciclo PHVA del proyecto.

La **gráfica 2** ilustra la manera como se articulan las fases del plan al ciclo PHVA



**Gráfica 2: Fases del plan de negocios bajo el ciclo PHVA**

## 7.16 Términos claves

**Control del Plan:** El propósito es realizar el seguimiento administrativo al desarrollo del proyecto, tanto en su avance técnico como económico. Corresponde normalmente al responsable realizar las actividades de seguimiento al proyecto y en caso de presentarse dificultades en su ejecución, tomar las medidas necesarias para lograr los objetivos que la Entidad espera alcanzar con el desarrollo del proyecto.

**Diagnóstico:** Corresponde a una evaluación inicial del estado o situación en términos de condiciones favorables ó limitantes

**Diseño:** Corresponde a la definición de soluciones para cumplir con los requisitos establecidos. En esta fase se realiza la identificación y definición de procesos, procedimientos, instructivos, formatos, entre otros) requeridos para dar cumplimiento a dichos requisitos.

**Implementación:** Se realiza la divulgación y aplicación de lo elaborado en la fase de diseño del plan.

**Planeación:** En esta fase se determinan las actividades a efectuar para subsanar las diferencias entre la situación y lo que debe tener. El producto resultante de la misma es un plan detallado de actividades con sus responsables, tiempos de ejecución y plazos.

**Verificación:** El objetivo de ésta fase es evaluar si ha sido implementado de manera eficaz y cumple los propósitos para el cual fue diseñado.

## 7.9 Validación del paso siguiente

<b>Validación Modelos de negocios sector textil</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
¿Tiene identificados los modelos de negocios que participan en el sector textil?		

